

**Sparraaja, mahdollistaja ja
strateginen suunnittelija**
– työntekijälähettilyyden vaikutus viestinnän
ammattilaisen rooliin

Saija Riikka Vihavainen

Helsingin yliopisto
Valtiotieteellinen tiedekunta
Viestintä
Pro gradu -tutkielma
Helmikuu 2019



Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty

Valtiotieteellinen tiedekunta

Tekijä – Författare – Author

Saija Riikka Vihavainen

Työn nimi – Arbetets titel – Title

Sparraaja, mahdollistaja ja strateginen suunnittelija – työntekijälähettilyyden vaikutus viestinnän ammattilaisen rooliin

Oppiaine – Läroämne – Subject

Viestintä

Työn laji – Arbetets art – Level

Pro gradu -tutkielma

Aika – Datum – Month and year

Helmikuu 2019

Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages

75 + liite

Tiivistelmä – Referat – Abstract

Työn tavoitteena oli tutkia viestinnän ammattilaisten näkemyksiä työntekijälähettilyyden merkityksestä edustamisessa organisaatioissa, sekä sitä, kuinka työntekijälähettilyys on mahdollisesti vaikuttanut heidän rooliinsa ja asemaansa organisaatioissa. Tutkimuksen viitekehyksenä toimii organisaatioviestinnän, viestintäammattilaisten roolien ja työntekijälähettilyyden tutkimus. Lisäksi olen syventänyt työntekijöiden tekemän työn merkitystä imagon, maineen ja brändin käsitteiden kautta, sillä tutkimus työntekijälähettilyydestä on yhä melko vähäistä.

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna. Haastattelin kahdeksaa suomalaisia suuria yksityisen ja julkisen puolen organisaatioita edustavaa viestinnän alan ammattilaista. Haastateltavien edustamissa organisaatioissa oli tehty työtä työntekijälähettilyyden parissa, ja haastateltavat olivat olleet mukana organisoimassa toimintaa. Kerätty aineisto analysoitiin teoriasidonnaisen laadullisen sisällönanalyysin avulla.

Työntekijälähettilyyteen panostaminen on haastateltavien mukaan tärkeää, sillä se muokkaa etenkin työnantajamielikuvaa. Työntekijälähettilyyden voi nähdä osaltaan muokanneen viestinnän ammattilaisten työtä. Perinteisen sisällöntuottajan roolin oheen on viime vuosina noussut sparraajan ja mahdollistajan roolit: viestintäammattilaiset tukevat ja mahdollistavat muiden onnistumisen omassa viestinnässään. Haastateltavat näkevät myös, että strategisen suunnittelijan rooli on korostunut, kun sisällöntuotantovastuu on valunut viestintäosastoilta myös muille osastoille. Viestinnän ammattilaiset ovat yhä voimakkaammin taustalla suunnittelemassa ja kehittämässä toimintaa. Haastateltavat puhuvat moniosajuudesta, kun perinteisen roolin rinnalle on noussut uusia rooleja. Heidän mukaansa tämä moniosajuuden vaatimus tulee tulevaisuudessa entisestään kasvamaan.

Vaikka viestintäammattilaisten työnkuva on monipuolistunut, eivät haastateltavat koe työntekijälähettilyyden uhanneen heidän asemaansa organisaatioissa. He näkevät organisaatioviestinnän olevan paljon muutakin kuin perinteistä sisällöntuotantoa, jolloin viestintäammattilaisten tekemä työ on yhä merkittävää. He kokevat työntekijälähettilyyden pikemminkin mahdollisuutena täydentää viestintäosastojen tekemää työtä. Se antaa myös viestintäosastoille uudenlaisen kosketuspinnan organisaatioiden toimintaan.

Näen, että tutkimus tuo uutta näkökulmaa sekä työntekijälähettilyyteen että viestinnän ammattilaisten rooleihin, yhdistäessään nämä kaksi tutkimuskenttää. Työntekijälähettilyyden kautta viestintäammattilaisten rooli on osaltaan muuttunut ja moninaistunut, mutta heidän asemansa ja merkityksensä organisaatioviestinnässä on säilynyt ja selkeytynyt.

Avainsanat – Nyckelord – Keywords

työntekijälähettilyys, työntekijälähettiläs, organisaatioviestintä, maine, brändi, työnantajabrändi, työnantajamielikuva, henkilöbrändi, asiantuntijabrändi, viestinnän ammattilainen, rooli, asema

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO.....	1
	1.1 Tutkimuksen lähtökohdat.....	1
	1.2 Tutkimuskysymykset.....	3
	1.3 Tutkielman rakenne	4
2	TEOREETTINEN TAUSTA	5
	2.1 Sosiaalinen media.....	6
	2.2 Organisaatioviestintä ja viestinnän ammattilaiset	7
	2.2.1 Organisaatioviestintä.....	7
	2.2.2 Viestinnän ammattilaiset	8
	2.3 Imago, maine ja brändi.....	11
	2.3.1 Imago	12
	2.3.2 Maine	12
	2.3.3 Organisaation brändi	13
	2.3.4 Henkilöbrändi	14
	2.4 Työntekijöiden rooli sidosryhmäviestinnässä	15
	2.4.1 Brändilähettilyyys	15
	2.4.2 Työntekijälähettilyyys	16
	2.5 Yhteenveto.....	19
3	TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO	20
	3.1 Teemahaastattelut tutkimusmenetelmänä.....	21
	3.1.1 Haastateltavien valinta	21
	3.1.2 Aineiston keruu.....	22
	3.1.3 Teemojen suunnittelu.....	23
	3.2 Laadullinen sisällönanalyysi	24
4	TYÖNTEKIJÄLÄHETILYYDEN MERKITYS JA TOTEUTTAMINEN	29

4.1 Työntekijälähettilyyden merkitys	31
4.1.1 Työntekijälähettilyyden organisaatioviestinnän osana.....	31
4.1.2 Työnantajamielikuvaa rakentamassa.....	34
4.1.3 Teeman yhteenveto.....	35
4.2 Työntekijälähettilyyden toteuttaminen organisaatioissa.....	37
4.2.1 Työntekijälähettilyyden rakentuu sosiaalisessa mediassa.....	38
4.2.2 Henkilöbrändi ja asiantuntijuus työntekijälähettilyyden ytimessä	42
4.2.3 Teeman yhteenveto.....	44
5 VIESTINNÄN AMMATILAISEN ROOLI JA ASEMA	47
5.1 Viestinnän ammattilaisen rooli.....	47
5.1.1 Sparraaja.....	50
5.1.2 Mahdollistaja.....	51
5.1.3 Strateginen suunnittelija.....	52
5.1.4 Moniosaaja	52
5.2 Viestinnän ammattilaisen asema	53
5.3 Teeman yhteenveto	56
6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	58
7 POHDINTA	64
7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi	66
7.2 Jatkotutkimusehdotuksia.....	68
LÄHTEET	70
LIITTEET	76
Liite 1. Teemahaastattelurunko	76

TAULUKOT

Taulukko 1. Aineiston teemoittelua.....	28
Taulukko 2. Syitä työntekijälähtöisyyteen panostamisen taustalla.....	32
Taulukko 3. Viestinnän ammattilaisen roolit ja jäsenneetyt kokoavat roolit.....	49

KUVIOT

Kuvio 1. Koodauksen ja tiivistämisen kautta luodut teemat ja tyypit	27
Kuvio 2. Alaluvun 4.1 koonti	36
Kuvio 3. Ongelmia ja ratkaisuja	39
Kuvio 4. Alaluvun 4.2 koonti	45
Kuvio 5. Luvun 5 koonti.....	57

1 Johdanto

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää viestinnän ammattilaisten näkemyksiä työntekijälähettilyydestä ja sen mahdollisista vaikutuksista heidän rooliinsa ja asemaansa organisaatioissa. Kiinnostukseni kohdistuu siihen millaisena haastattelemani viestinnän ammattilaiset näkevät työntekijälähettilyyden merkityksen organisaatioiden viestinnälle ja miten se kenties vaikuttaa heidän omaan työnkuvaansa, rooliinsa ja asemaansa organisaatioissa.

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Sosiaalinen media on muuttanut työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa työnantajastaan välittyvään kuvaan, ja näin ollen myös brändin ja maineen rakentumiseen. Nykyaikana pelkkä viestintäosaston ulkoinen ja sidosryhmäviestintä ei enää vastaa organisaatioiden näkyvyyden, tunnettuuden ja luotettavuuden vaatimuksiin, sillä sosiaalisessa mediassa vaikuttajia ovat ihmiset, eivät kasvottomat organisaatiot. Työntekijöiden rooli osana organisaatioiden viestintää onkin kasvanut, sillä juuri kiinnostavien, paljon seuraajia omaavien työntekijöiden kautta organisaatioilla on paikka saada näkyvyyttä, rakentaa ja ylläpitää mainettaan ja brändiään sekä lisätä tunnettuuttaan omien virallisten kanaviensa ulkopuolella (ks. esim. Men 2014; Miles & Mangold 2014, 402). Tähän vaaditaan niin osaamista, halua kuin mahdollisuuskin jakaa ajatuksiaan verkostojensa kanssa. Christina Forsgårdin ja Juha Freyn (2010, 26-27) mukaan tällaisten innokkaiden ja halukkaiden työntekijöiden löytäminen ja ottaminen osaksi sidosryhmäviestintää on avain menestymiseen. Työntekijöiden valtauttaminen puhumaan työnantajastaan sosiaalisessa mediassa mahdollistaa tiiviimän vuorovaikutussuhteen organisaation ja ulkopuolisten sidosryhmien välillä ja vie organisaation omaa viestintää lähemmäs sosiaalisen median yhteisöllistä ja vuorovaikutteista, ihmisten väliseen kommunikaatioon perustuvaa ydintä (emt. 77).

Tässä tutkielmassa pureudun tähän sosiaalisen median kautta tapahtuneeseen työntekijöiden roolin muutokseen organisaatioissa, kun työntekijöiden vuorovaikutus omien verkostojensa kanssa sosiaalisessa mediassa on noussut huomattavaksi osaksi nykyaikaisten organisaatioiden toimintaa. Pohdin tätä muutosta viestinnän ammattilaisten näkökulmasta, keskittyen siihen, kuinka viestinnän ammattilaiset näkevät työntekijälähettilyyden merkityksen edustamisessaan organisaatioissa ja miten nykyinen viestintävastuun hajautuminen viestintäosastojen ulkopuolelle on vaikuttanut viestinnän ammattilaisten rooliin ja asemaan organisaatioissa.

Tutkielman keskeinen käsite on työntekijälähettilyyks (employee advocacy), joka on Suomessa ja ulkomailla vakiintunut termi työntekijöiden vapaaehtoiselle ja omaan

halukkuuteen perustuvalla toiminnalla. Työntekijälähettiläinä toimivat työntekijät puhuvat verkostoilleen työhönsä, edustamaansa organisaatioon tai omaan asiantuntijuuteensa liittyvistä asioista, ja nostavat parhaimmillaan ulkoisten sidosryhmien mielikuvia edustamastaan organisaatiosta. (ks. esim. Men 2014; Pekkala & Luoma-Aho 2017.) Käsitteen vakiintumiseen on vaikuttanut paitsi ilmiöstä tehty tutkimus, myös organisaatiot ja erilaiset viestinnän parissa toimivat tahot, jotka ovat viime vuosina nostaneet työntekijälähettilyyttä aktiivisesti esiin muun muassa blogeissaan.

Vaikka työntekijälähettilyys on käsitteenä noussut pinnalle vasta viime vuosien aikana, se ei kuitenkaan ole uusi ilmiö. Ihmiset ovat puhuneet työnantajastaan aina läheisilleen, ystävilleen ja tutuilleen, mutta 2000-luvulla sosiaalisen median kautta yksittäisten ihmisten verkostot ovat kasvaneet merkittävästi ja muuttuneet aiempaa merkityksellisimmiksi myös organisaatioiden kannalta. Tämä näkyy, kun katsoo viime vuosina tehtyjä listauksia viestinnän trendeistä¹, joissa työntekijälähettilyys on noussut kärkisijoille.

Akateemista tutkimusta aiheesta on tehty kuitenkin vielä varsin vähän (ks. esim. Frank 2015; Men 2014; Pekkala & Luoma-Aho 2017). Liitänkin sen tutkielmassani osaksi organisaatioviestinnän, imagon, brändin ja maineen käsitteitä, joiden tutkimusta on tehty jo vuosikymmenten ajan, ja jotka toimivat työntekijälähettilyyden ilmiön pohjana ja sen merkityksen havainnollistajina. Toisaalta tukeudun tutkielmassani viestinnän ammattilaisten rooleista ja asemasta tehtyyn tutkimukseen (ks. esim. Johansson & Ottestig 2011; Mykkänen 2016; Steyn 2009), joka antaa pohjaa viestinnän ammattilaisten roolien ja aseman käsittelyyn omassa työssäni. Teorialuku koostuu sekä tutkimuskirjallisuudesta että tieteellisistä raporteista, joiden kautta pyrin rakentamaan tutkielmalleni kattavan viitekehyksen, jonka varaan oma tutkimukseni rakentuu. Työntekijälähettilyyden taustalla vaikuttavien käsitteiden ja työntekijälähettilyydestä tehdyn aiemman tutkimuksen kautta luon kokonaiskuvaa ja ymmärrystä työntekijälähettilyydestä ilmiönä ja viestinnän ammattilaisten roolista organisaatioissa. Teoreettisen taustan avulla pyrin pohjustamaan omaa tutkimustani, jossa lähestyn työntekijälähettilyyttä viestinnän ammattilaisten näkökulmasta ja

¹ Esimerkiksi yhdysvaltalainen viestinnän konsultointiyhtiö Edelmanin luottamusbarometri vuodelta 2018 (https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2018_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report_FEB.pdf), viestintätoimisto Kaikon listaus vuoden 2018 viestintätrendeistä (<http://kaikuhelsinki.fi/blogi/viestinta-trendit-2018/>) tai sosiaalisen median asiantuntijatoimisto Kurion listaus sosiaalisen median markkinoinnin trendeistä vuodelta 2018 (<http://kurio.fi/v2/wp-content/uploads/2017/12/kurio-somemarkkinoinnin-trendit-2018-raportti.pdf>) nostavat työntekijälähettilyyden esiin listauksissaan.

keskityn pohtimaan viestinnän ammattilaisten rooleja ja asemaa organisaatioissa juuri työntekijälähettilyyden ilmiön kautta.

Vaikka akateemista vertaisarvioitua tutkimusta työntekijälähettilyydestä on tehty vielä verrattain vähän, on työntekijälähettilyyttä ilmiönä tutkittu parin viime vuoden aikana useammassa Pro Gradu -tutkielmassa, joista suurin osa keskittyy työntekijöiden näkökulmaan (ks. esim. Kaihlanen 2017; Karlsson & Mäkinen 2017; Laine 2017). Tutkielmissa on myös pyritty saamaan kokonaiskuvaa organisaatioiden työntekijälähettilyydestä, tutkimalla organisaatioita edustavien viestintäammattilaisten ajatuksia (ks. esim. Ilmavirta 2017; Ruotsila 2018), mutta myös yhdistämällä työntekijöiden ja viestintäammattilaisten näkökulmia (ks. esim. Jokinen 2017).

Pyrin tutkielmassani löytämään uudenlaisen näkökulman työntekijälähettilyyteen tutkimalla viestinnän ammattilaisten näkemyksiä sen merkityksestä edustamissaan organisaatioissa, ja pohtimalla sen suhdetta viestintäammattilaisten työhön ja rooliin sekä viestinnän ammattilaisten ja viestintäosastojen merkitykseen organisaatioissa, joissa kaikilla on nyky-aikana mahdollisuus viestiä. Koska työntekijälähettilyydestä tehtyä akateemista tutkimusta on vielä melko vähän, tarjoaa tämä minulle tutkijana kiinnostavan mahdollisuuden lisätä ymmärrystä ilmiöstä. Tutkielmani tärkeys kumpuaakin toisaalta aiheen ajankohtaisuudesta ja toisaalta sen kartoittamattomuudesta. Yhdistän työntekijälähettilyyden tutkimuksen viestinnän ammattilaisten roolien ja aseman tutkimukseen, luoden synteisiä näiden välille, ja pyrkien tuomaan tutkimuksellani uutta näkökulmaa kumpaankin tutkimuskenttään.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkielmassani lähestyn työntekijälähettilyyttä viestinnän ammattilaisten näkökulmasta, keskittyen pohtimaan työntekijälähettilyyden merkitystä organisaatioissa ja sen mahdollista vaikutusta viestinnän ammattilaisten rooliin ja asemaan edustamissaan organisaatioissa kahden tutkimuskysymyksen kautta.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Miten viestinnän ammattilaiset näkevät työntekijälähettilyyden merkityksen organisaation viestinnässä?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kautta pyrin selvittämään, kuinka suomalaisia organisaatioita edustavat viestinnän ammattilaiset näkevät työntekijälähettilyyden suhteessa organisaation viestintään. Pyrin syventämään ymmärrystä työntekijälähettilyyden merkityksestä organisaatioissa viestinnän ammattilaisten näkökulmasta. Miksi

työntekijälähettilyyteen viestinnän ammattilaisten mielestä panostetaan ja miten sitä toutetaan heidän edustamissaan organisaatioissa? Näkevätkö viestinnän ammattilaiset työntekijälähettilyyden osana organisaatioviestintää? Ensimmäinen tutkimuskysymys toimii pohjustuksena toiselle tutkimuskysymykselle, jossa keskityn viestinnän ammattilaisten rooliin ja asemaan edustamissaan organisaatioissa.

2. Miten viestinnän ammattilaiset näkevät työntekijälähettilyyden vaikuttaneen omaan rooliinsa ja asemaansa organisaatioissa?

Toinen tutkimuskysymys pyrkii selvittämään, kuinka viestinnän ammattilaiset näkevät oman ja mahdollisesti koko viestintäosaston roolin ja aseman organisaatioissa työntekijälähettilyyden aikakaudella. Onko työntekijälähettilyys vaikuttanut viestinnän ammattilaisten mielestä heidän omaan työnkuvaansa ja rooliinsa organisaatioissa? Onko se vaikuttanut viestintäammattilaisten tai -osastojen asemaan organisaatioissa? Onko viestinnän professiolla yhä paikkansa nykyaikaisissa organisaatioissa, kun sosiaalinen media on antanut kaikille organisaation työntekijöille mahdollisuuden saada äänensä kuuluviin ja ajatuksensa suurtenkin verkostojen tietoisuuteen? Voiko työntekijälähettilyys uhata viestinnän ammattilaisten tai viestintäosastojen asemaa?

Vastaan tutkimuskysymyksiini viestinnän ammattilaisilta haastatteluin kerätyllä aineistolla. Haastateltaviksi valikoin kahdeksan henkilöä, jotka edustavat suomalaisia organisaatioita, joissa on tehty työtä työntekijälähettilyyden parissa. Haastateltavani ovat viestinnän alan ammattilaisia – päälliköitä, asiantuntijoita ja suunnittelijoita. He ovat olleet mukana työntekijälähettilyyden lanseeraamisessa tai sen eteenpäin viemisessä ja tukemisessa organisaatioissaan. Haastatteluilla kerätyn aineiston analyysin teen laadullisena sisällönanalyysinä, jonka kautta pyrin löytämään ja tuomaan esiin viestinnän ammattilaisten näkökulmaa työntekijälähettilyyteen ja omaan rooliinsa ja asemaansa nykyaikana organisaatioissa, joissa työntekijöiden viestintämahdollisuudet ovat parantuneet ja verkostot kasvaneet sosiaalisen median myötä organisaation kannalta merkittäviksi.

1.3 Tutkielman rakenne

Toisessa luvussa paneudun tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, syventyen teoriaan organisaatioviestinnästä, viestintäammattilaisten roolista ja työntekijälähettilyydestä. Luvun aluksi paneudun sosiaaliseen mediaan, jonka voi nähdä vaikuttaneen organisaatioviestintään ja nykyaikaisen työntekijälähettilyyden muovautumiseen. Tämän jälkeen esittelen tutkimusta organisaatioviestinnästä sekä viestinnän ammattilaisen roolista, työnkuvasta ja asemasta. Työntekijälähettilyyden viitekehystä rakentaessani tukeudun aluksi

työntekijälähettilyyden taustalla vaikuttaviin käsitteisiin: imagoon, maineeseen ja brändiin. Luvun lopuksi avaan työntekijälähettilyyttä aluksi sille läheisesti sukua olevan brändilähettilyyden käsitteen kautta, ja pureudun lopuksi tutkimukseen työntekijälähettilyydestä.

Kolmannessa luvussa esittelen tutkimusmetodin ja -aineiston sekä käyttämäni analyysimenetelmän. Esittelen luvun aluksi teoriaa laadullisesta tutkimuksesta, haastattelusta tutkimusmenetelmänä ja aineiston keruussa käyttämästäni teemahaastattelusta. Avaan haastatteluvien valintaa ja aineistoani. Lopuksi pyrin selkeästi esittämään, kuinka lähestyin keräämääni aineistoa ja tein laadullisen sisällönanalyysin.

Neljäs ja viides luku ovat analyysilukuja, joissa keskityn haastattelujen kautta kerätyn aineiston analyysiin. Neljännessä luvussa eli ensimmäisessä analyysiluvussa tuon aineiston avulla esiin, millaisena organisaatioitaan edustavat viestinnän ammattilaiset näkevät työntekijälähettilyyden merkityksen organisaation viestinnässä ja miksi siihen heidän mukaansa on syytä panostaa. Luvussa viisi jatkan analyysiani nostamalla esiin viestinnän ammattilaisten näkemyksiä omasta roolistaan ja asemastaan sekä viestintäosastojen asemasta työntekijälähettilyyteen panostavissa organisaatioissa.

Luvussa kuusi vedän yhteen tutkimustuloksia ja esittelen johtopäätökset, jonka jälkeen, luvussa seitsemän, pohdin vielä tutkimustani ja arvioin sen merkitystä ja luotettavuutta. Seitsemännen luvun lopussa noston esiin vielä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 Teoreettinen tausta

Tutkielmani keskiössä ovat organisaatiot. Niiden ytimessä taas nähdään ihmiset, joilla on oltava yhteinen päämäärä, tavoitteet ja käsitys arvoista, kulttuurista ja tavasta suhtautua työhön (Aula & Mantere 2005, 84–85). On tärkeää, että työntekijät kokevat organisaation arvot ja tavoitteet itselleen mieluisiksi ja tavoittelemisen arvoisiksi, jotta he viihtyvät työssään ja kokevat sen merkitykselliseksi. Sekä Linjuan Menin (2014) että Minjeong Kangin ja Minjung Sungin (2017) tutkimuksissa organisaatioiden sisäisen viestinnän nähdään olevan avainasemassa organisaatioon sitoutumisen ja samaistumisen sekä työssä viihtymisen, mutta myös koetun luottamuksen ja maineen kannalta. Sisäisen viestinnän tehoa ei tulekaan aliarvioida, sillä Menin (2014, 273) mukaan työntekijät, jotka luottavat edustamaansa organisaatioon ovat tyytyväisempiä ja sitoutuneempia sekä puhuvat työnantajastaan herkemmin hyvää omille verkostoilleen.

Tässä tutkimuksessa organisaatiolla tarkoitetaan työyhteisöjä, tavoitteellisia toimijoita yksityisistä yrityksistä julkisiin toimijoihin. Käsitän organisaation Elisa Juholinin (2009, 21)

tapaan toiminnallisena kokonaisuutena, jolla on omat syynsä ja tavoitteensa viestiä itseltään ulospäin, tuoden esiin esimerkiksi tarjoamiaan palveluita tai tuotteita. Viestinnän voidaan nähdä olevan organisaatioiden toiminnan ytimessä. Sen lisäksi, että sillä on vaikutusta organisaation sisällä henkilöstön sitoutumiseen, työssä viihtymiseen ja motivaatioon, on sillä suuri rooli ulkoisen näkyvyyden ja tunnettuuden kannalta.

Organisaatioiden viestintä on kokenut vuosikymmenten aikana paljon muutoksia, kuten yksisuuntaisesta tiedottamisesta vuorovaikutteiseen viestintään siirtymisen, etenkin sosiaalisen median vauhdittamana. Organisaatioviestintää on tutkittu vuosikymmenien ajan valitsevien teorioiden ja näkökulmien vaihdellessa. Tutkielmani asettuu tutkimusperinteiden osalta kulttuuri- ja merkitysnäkökulmien alle (ks. esim. Seeck 2008), keskittyen muun muassa yksilöiden kasvaneeseen merkitykseen organisaatioviestinnässä, ja siihen kuinka viestinnän kautta rakennetaan kuvaa organisaatiosta sidosryhmien keskuudessa. Työntekijöiden kasvanut rooli kumpuaa sosiaalisen median noususta ja sen mukanaan tuomasta henkilökohtaisuudesta, vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisyydestä. Sosiaalisen median kautta ihmiset ovat yhteydessä toisiinsa, luoden suuriakin verkostoja, ja se mielletäänkin ihmisten välisen kanssakäymisen areenaksi, josta organisaatiot saavat täyden hyödyn vasta, kun niiden tärkein sidosryhmä eli työntekijät tuntevat sosiaalisen median käytännöt ja mahdollisuudet, ja toimivat siellä aktiivisesti. (Forsgård & Frey 2010, 153.)

Työntekijälähettiläisyys tapahtuu nykyaikana pitkälti sosiaalisen median välityksellä, vaikka toki ihmiset puhuvat työnantajistaan myös kasvotusten perheenjäsenilleen, ystävilleen ja muille verkostoilleen. Sosiaalinen media kuitenkin mahdollistaa viestin leviämisen nopeammin suuremmalle verkostolle.

2.1 Sosiaalinen media

Yhteiskuntamme on muuttunut teknologian kehityksen ja digitalisaation myötä. Tähän liittyy myös sosiaalisen median nousu ja sen mahdollistama uudenlainen vuorovaikutteisuus, jonka seurauksena organisaatioiden sidosryhmät, kuten oma henkilöstö ja kuluttajat, voivat uudella tavalla olla yhteydessä niin organisaatioiden kuin toistensa kanssa (ks. esim. Kaplan & Haenlein 2010). Sosiaalinen media viittaa internetissä toimiviin, yhteisöllisesti tuotettuihin ja jaettuihin sisältöihin ja palveluihin, joiden ytimessä on käyttäjien tuottama sisältö ja vuorovaikutus (ks. esim. Forsgård & Frey 2010, 55; Kaplan & Haenlein 2010, 60–61). Sosiaalisessa mediassa inhimillisuus korostuu, kun ihmiset viestivät keskenään ja kuka vain voi tuottaa sisältöjä. Juuri käyttäjien aktiivisuus sisällön tuottajina ja jakajina sekä mahdollisuus kuulua yhteisöihin ja luoda verkostoja ajasta ja paikasta riippumatta on

sosiaalisen median ytimessä. (Bechmann & Lomborg 2013, 767; Forsgård & Frey 2010, 85; Kankkunen & Österlund 2012, 28, 30.)

Manuel Castells (2009, 55) käyttää tästä uudenlaisesta viestintämuodosta termiä henkilökohtainen joukkoviestintä, joka kuvaa hyvin sosiaalisen median mahdollistamaa vuorovaikutusta suurtenkin verkostojen kanssa, mutta kuitenkin henkilökohtaisten tilien kautta esimerkiksi omalta kotisohvalta. Sosiaalisen median kautta yhä useammalla on mahdollisuus tuoda ajatuksensa julki ja osallistua esimerkiksi organisaatioista käytävään julkiseen keskusteluun. Sosiaalinen media ei ole mahdollistanut kuitenkaan vain organisaatioiden ja kuluttajien välistä vuorovaikutuksen kasvua, vaan se on muuttanut myös organisaation sisäisiä asetelmia, kun organisaatioiden tärkeimmällä sidosryhmällä eli sen työntekijöillä on uudenlainen asema organisaation sidosryhmäviestinnässä (ks. esim. Henderson & Bowley 2010, 237; Kelleher 2009).

Vaikka työntekijät ovat kautta aikain edustaneet työnantajaansa ja vaikuttaneet verkostojensa ajatuksiin ja mielikuviin edustamastaan organisaatiosta, niin sosiaalinen media on kasvattanut ihmisten lähiverkostoja, joihin hän toiminnallaan ja sanomisillaan vaikuttaa. Nykyaikana henkilöstön sitouttaminen organisaatioon ja sen arvoihin nouseekin uudelle tasolle, sillä henkilökohtaiset verkostot ovat kasvaneet suuriksi ja merkittäviksi organisaatioiden näkökulmasta. (Aula & Heinonen 2011, 185; Miles & Mangold 2014.) Niiden kautta organisaation on mahdollista tavoittaa moninkertainen määrä ihmisiä omiin kanaviinsa verrattuna, jolloin työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen sekä maine- ja brändityön merkitys on kasvanut.

2.2 Organisaatioviestintä ja viestinnän ammattilaiset

Organisaation viestintää toteuttavat organisaation sisällä perinteisesti viestintäosasto eli viestinnän ammattilaiset. Esittelen seuraavaksi teoriaa ja aiempaa tutkimusta ensin organisaatioviestintään ja sitten viestinnän ammattilaisten roolin ja asemaan liittyen.

2.2.1 Organisaatioviestintä

Organisaatioviestintä kattaa kaiken organisaatiossa tapahtuvan viestinnän ja vuorovaikutuksen, niin sisäisen, ulkoisen kuin yhteisö- ja sidosryhmäviestinnän (ks. esim. Juholin 2009). Etenkin sosiaalinen media on vaikuttanut organisaatioviestintään ja organisaatioiden sidosryhmäsuhteisiin, muuttaen organisaatioiden yksisuuntaista viestintää ja tiedotustoimintaa kaksisuuntaiseksi vuorovaikutukseksi kuluttajien ja muiden sidosryhmien kanssa (Henderson & Bowley 2010, 237; Mangold & Faulds 2009, 364; Siukosaari 2012,

133). Näitä muita sidosryhmiä ovat muun muassa sen oma henkilöstö, omistajatahot sekä sijoittajat mutta myös esimerkiksi poliitikot ja media. Kyse on siis laajoista ja merkittävistä organisaation sisäisistä ja ulkoisista verkostoista. (Aula & Heinonen 2011, 163–165.)

Aiemmin on puhuttu erillisistä sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä ja nähty näiden välillä selkeä raja. Sisäisen viestinnän suuntautuessa henkilöstölle, pyrkien vaikuttamaan siihen, mitä työntekijät puhuvat organisaatiosta ulospäin. Ulkoinen viestintä taas on nähty organisaation ulkopuolisten sidosryhmien tiedottamisena. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän lisäksi nykyään puhutaan kuitenkin paljon yhteisö- tai sidosryhmäviestinnästä, joilla tarkoitetaan organisaatioviestintää, joka suuntautuu organisaation sidosryhmille, niin henkilöstölle kuin organisaation ulkoisille sidosryhmillekin. (Juholin 2009, 40–42; Siukosaari 2012, 133.) Sosiaalinen media on kasvattanut sidosryhmäviestinnän merkitystä ja työntekijöiden roolia viestijöinä. Nykyaikana organisaation johto ja viestintäosasto eivät voi enää yksin määrittellä, miten organisaatio näyttäytyy sidosryhmilleen, kun sekä yksittäisten sosiaalisen median käyttäjien (ks. esim. Smith 2010) että yritysten työntekijöiden (ks. esim. Kelleher 2009) merkitys organisaatiosta käytävästä keskustelusta ja näkyvyydestä on sosiaalisen median myötä kasvanut. Organisaatiot ovat menettäneet kontrollia omasta viestinnästään, kun sosiaalisen median kautta äänen saaneet yksittäiset ihmiset voivat olla yhteydessä toisiinsa, mutta myös suoraan organisaatioihin (Mangold & Faulds 2009, 359; Kaplan & Haenlein 2010).

Manuel Castellsin (2009, 55) määrittelemä henkilökohtainen joukkoviestintä voidaankin nähdä osana muuttunutta organisaatioviestintää, työntekijöiden edustaessa sosiaalisessa mediassa paitsi itseään, myös työnantajaansa viestiessään omille verkostoilleen eli organisaation ulkoisille sidosryhmille. Työntekijöiden merkityksen kasvun viestijöinä voi nähdä perustuvan Tom Kelleherin (2009) esittämään viestinnän tehtävien hajauttamiseen viestintäosastojen ulkopuolelle (ks. myös Smith 2010) ja yksilöiden kasvaneeseen rooliin organisaatioiden sanansaattajina sosiaalisessa mediassa.

2.2.2 Viestinnän ammattilaiset

Organisaatioviestinnän yleisen muutoksen rinnalla organisaatioiden viestintäosastot ovat joutuneet sopeutumaan ja vastaamaan muutokseen, jonka muun muassa sosiaalinen media on tuonut tullessaan. Viestintä on vuosikymmenten ajan nähty ammatillisena professiona, jonka saavuttaakseen henkilöltä vaaditaan niin soveltuvaa koulutusta ja viestinnän strategista osaamista kuin suunnittelussa ja toteutuksessa vaadittua ammattitaitoa (Åberg 2012, 23, 37–39).

Työtehtävien olennaisimmista piirteistä muodostuva viestinnän ammattilaisen ammattirooli on vuosikymmenten aikana hajautunut, eikä viestinnän ammattilainen ole enää vain perinteinen sisällöntuottaja. ProComin *Kohti vuotta 2020 – strategista viestintää ja leimahtavia julkisuuksia* -ohjeistus² nostaa esiin viestintäosastojen ja viestinnän ammattilaisten roolit, ja maalaa näkymän viestintäammattilaisten roolien muuttumisesta. Ohjeistuksessa painotetaan, kuinka jokainen on vuonna 2020 oman organisaationsa viestijä ja mainelähtetilas – tämän voi nähdä rinnastuvan työntekijälähtetilyyden käsitteeseen. Ohjeistuksessa nousee myös viestinnän ammattilaisen työssä korostuvat tiedon jakaminen, ihmisten osallistaminen ja organisaation jäsenten virittäminen sekä strategiatyön rooli, jossa viestintä suuntaa organisaatiota asetettuihin tavoitteisiin. Tämä muutos ei kuitenkaan tapahdu vasta tulevien vuosien aikana, vaan se on ollut käynnissä jo pidemmän aikaa.

Viestinnän ammattilaisilla, etenkin yhteisöviestinnän saralla, on tutkimuksissa nähty monia erilaisia kulloiseenkin työnkuvaan liittyviä rooleja, kuten sisällöntuottajan, suunnittelijan tai neuvonantajan rooli (ks. esim. Dozier & Broom 2006; Mykkänen 2016). Vaikka tutkimuksissa viestinnän ammattilaisten rooleista käytetään pitkälti termiä PR-ammattilainen (*public relations*), kääntyy se Leif Åbergin (2012) mukaan yhteisöviestijäksi. Näenkin tässä tutkimuksessa PR:n ja yhteisöviestinnän synonyymeina ja rinnastan PR-ammattilaisen ja viestinnän ammattilaisen toisiinsa, sillä viestinnän ammattilainen on sidosryhmäsuhteiden asiantuntija, joka hoitaa organisaation viestinnän niin ulkoisten kuin sisäisten sidosryhmien kanssa.

Viestinnän ammattilaisten rooleja on tutkittu jo vuosikymmenten ajan (ks. esim. Broom & Smith 1979) ja viestintäammattilaisen toimenkuva on nähty moninaisena, tosin perinteisesti siinä on erotettu toisistaan päällikön ja teknikon eli perinteisen sisällöntuottajan roolit (ks. esim. Dozier 1992). Mutta viestinnän kokema muutos on tuonut tähän perinteiseen roolijakoon uuden, strategisen roolin, jossa korostuu etenkin viestintäpäälliköiden ja -johtajien tekemä strateginen viestintätyö organisaatioissa (ks. esim. Steyn 2009; Johansson & Ottestig 2011). Viime aikoina aihetta tutkineista tutkijoista Markus Mykkänen (2016, 152) toteaa tutkimuksessaan viestinnän ammattilaisten roolista organisaatioiden päätöksenteossa, että viestinnän ammattilaiset eivät ole pelkkiä tiedottajia vaan työnkuva on nykyaikana moninainen ja rooleja on useita. Tämä johtuu etenkin viestinnän alan toimintakentän laajuudesta, jolloin viestinnän ammattilaisen on joskus itsekin vaikea määritellä omaa

² ProCom ry:n vuonna 2012 tehty *Kohti vuotta 2020 – strategista viestintää ja leimahtavia julkisuuksia* -ohjeistus (<https://procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/yhteisoviestinnan-periaatteet/>).

toimenkuvaansa organisaatioissa (ks. esim. Dozier & Broom 2006, 137). Tästä syystä roolien tutkiminen on yhä tärkeää, etenkin, kun organisaatioviestinnän kenttä muuttuu jatkuvalla tahdilla.

Myös viestinnän ammattiyhteisöjen toimeksiannosta tehdyssä tutkimuksessa³ viestinnän ammattilaisten työnkuvasta ja ammattiosaamisen kehittymisestä vuodelta 2017 on nähtävissä viestinnän ammattilaisten moninaiset roolit organisaatioissa. Siinä viestintäammattilaisten merkittävimmiksi tehtäviksi nousevat sisällöntuotanto ja seuranta, mediaviestintä ja toimintaympäristön seuraaminen, työyhteisö- ja sisäinen viestintä sekä maineen ja brändin rakentaminen. Toisaalta viestinnän johtavissa töissä toimivien tärkeimpiä tehtäviä ovat myös viestinnän johtaminen sekä yhteiskuntasuhteet, vaikuttaminen ja lobbaus. Tutkimuksessa on mainittu yhteensä 15 erilaista päätehtävää, joista osa sisältää laajojakin kokonaisuuksia. Viestinnän ammattilaiselta vaaditaan siis joustavuutta ja erilaisten taitojen ja osa-alueiden hallintaa nykyisessä viestintäympäristössä, jota sosiaalinen media ja sen kautta uudenlaisen roolin saaneet työntekijät ovat entisestään laajentaneet.

Viestinnän ammattilaisten rooleja pohtineissa tutkimuksissa on nostettu esiin myös viestintäammattilaisten asemaa organisaatioissa. Viestinnän ammattilaisten ja viestintäosastojen asema on nähty merkittävänä ja sen kautta sillä on nähty merkittävä paikka organisaatioiden päätöksentekoon liittyen⁴. Tämä nousee esiin muun muassa Markus Mykkäsen (2016), Benita Steynin (2009) ja Catrin Johanssonin ja Ann Ottestigin (2011) tutkimuksissa, joissa viestinnän ammattilaiset nähdään päätöksenteon kannalta merkittävänä osana organisaation strategista suunnittelua.

Toisaalta tutkijat ovat voimakkaasti keskittyneet tutkimaan viestintäjohtajien ja -päälliköiden rooleja ja asemaa, vaikka kaikki viestinnän ammattilaiset eivät toimi johtotehtävissä, vaan viestintäpäällikön tai -johtajan alaisuudessa vahvemmin operatiivisessa roolissa. Tästä huolimatta ajatuksen siitä, että viestintäammattilaisten asema organisaatioissa on

³ ProCom ry:n, Viesti ry:n sekä Julkisen alan tiedottajat ry:n toimeksiannosta tehty tutkimus viestinnän ammattilaisten työnkuvasta ja ammattiosaamisesta (<https://procom.fi/wp-content/uploads/2014/01/Viestinn%C3%A4n-ammattilaiset-2017.pdf>).

⁴ European Communication Monitor vuodelta 2008 (<http://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/2018/03/ECM-2008-Results-ChartVersion-European-Communication-Monitor-Trends-Strategic-Communication-Management-Corporate-Communication-Public-Relations-PR.pdf>) ja vuodelta 2018 (http://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/dlm_uploads/ECM18-European-Communication-Monitor-2018.pdf).

kasvanut, voidaan nähdä koskevan koko viestintäosastoa ja sen kokemaa arvostusta. Lisäksi viestintäosastojen nykyinen maineen ja luottamuksen rakentamisen sekä läpinäkyvyyden tavoittelu nostavat myös muita kuin johtaja- ja päällikkötason viestijöitä strategista päätöksentekoa, jolloin kaikkien organisaation viestintäammattilaisten voidaan nähdä omaavan strategisen roolin, sillä heidän työnsä ohjaa organisaatiota kohti tavoitteita (ks. esim. Steyn 2009). Kaiken kaikkiaan aiempien tutkimusten perusteella voidaan nähdä viestintäosastojen merkityksen kasvu ja viestinnän ammattilaisten aseman nousu organisaatioiden sisällä – viestintäammattilainen ei ole enää pelkkä tiedottaja vaan osallistuu parhaimmillaan organisaation päätöksentekoon ja strategian suunnitteluun yhdessä organisaation johdon kanssa.

2.3 Imago, maine ja brändi

Kun puhutaan organisaatioista ja siitä, miten ne näyttäytyvät sidosryhmilleen, käsitekenttä on laaja. Esimerkiksi Tom Brown, Peter Dacin, Michael Pratt ja David Whetten (2006) näkevät organisaation omaavan niin identiteetin (*identity*) eli sen mitä organisaatio on, kuin kaksi erilaista imagoa: mitä organisaatio tavoittelee ja haluaa itsestään ajateltavan, eräänlainen tavoiteimago (*intended image*) ja rakennettu imago (*constructed image*) eli mitä se uskoo itsestään ajateltavan. Nämä kolme ovat organisaation omia ajatuksia itsestään tai siitä, kuinka ne nähdään sidosryhmiensä keskuudessa. Näiden lisäksi organisaatioilla on Brownin ja kumppaneiden (2006, 100) mukaan maine (*reputation*), joka muodostuu sidosryhmien todellisista ajatuksista ja käsityksistä organisaatiosta.

Identiteetin, imagon ja maineen lisäksi puhutaan brändistä, jolla tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka erottavat organisaation kilpailijoistaan (Cornelissen 2011, 66). Brändit rakentuvat niin organisaation toiminnan, tekojen ja viestinnän kautta kuin sen sidosryhmien keskuudessa (Aula & Heinonen 2011, 34–37). Mary Jo Hatch ja Majken Schultz (2008, 11) summaavat VCI-mallissaan (*vision-culture-image*), kuinka onnistuneeseen brändiin vaikuttavat niin organisaation ytimessä oleva identiteetti, johdon määrittelemä strateginen visio, organisaatiokulttuuri kuin ulkoisten sidosryhmien mielikuvat organisaatiosta.

Maine, brändi ja imago liittyvät niin organisaatioihin kuin toisiinsa, mutta myös työntekijöiden kasvaneisiin viestintämahdollisuuksiin ja työntekijälähettilyyteen. Näiden käsitteiden kautta pohjustan tutkielmani ytimen muodostavaa ilmiötä eli työntekijälähettilyyttä.

2.3.1 Imago

Tyypillisesti imagolla tarkoitetaan mielikuvaa, jonka ihmiset luovat organisaatiosta (Juholin 2009, 185). Toisaalta nämä kaksi termiä – imago ja mielikuva – voidaan erottaa toisistaan, imagon ollessa organisaation viestinnällisin keinoin rakentama kuva organisaatiosta, ikään kuin Brownin ja kumppaneiden (2006, 103) esiin tuoma tavoiteimago eli se, mitä organisaatio toivoo sidosryhmiensä ajattelevan itsestään. Kun taas mielikuva on sidosryhmien tulokinta organisaation viestimästä imagosta. Käsitteet kuitenkin lomittuvat ja sekoittuvat toisiinsa ja yleisesti puhutaan vain imagosta, tarkoitettiinpa sillä organisaation rakentamaa tai sidosryhmien mielissä rakentuvaa kuvaa. Imago rakentuu sidosryhmän omien kokemusten, heidän verkostojensa kokemusten ja mielipiteiden, mutta myös organisaation toiminnan ja viestinnän kautta. Tärkeässä roolissa ovat teot, sillä organisaation on pidettävä antamansa lupaukset, mikäli se mieli pitää yllä hyvää mielikuvaa sidosryhmiensä keskuudessa. (Grönroos 2009, 399-400; Tran, Nguyen, Melewar & Bodoh 2015, 101–102, 104.) Imago on siis jotain, mihin organisaatio pystyy ja pyrkii vaikuttamaan (Juholin 2009, 193).

Imagon rakentuminen ei rajoitukaan vain ulkoisiin sidosryhmiin, kuten kuluttajiin, vaan sitä rakennetaan organisaatiossa myös sisäisesti, sisäisen viestinnän ja työntekijöiden kautta (ks. esim. Tran ym. 2015, 99, 104). Muun muassa se, että työntekijät kokevat työntajansa toimivan vastuullisesti ja arvojaan noudattaen saa aikaan hyvän työntekijäkokeimuksen, joka taas välittyy suoraan ulkoisille sidosryhmille, niin kuluttajille kuin muun muassa potentiaalisille työnhakijoille, joita organisaatio pyrkii tavoittamaan (ks. esim. Edwards 2009). Työntekijäkokemus liittyykin voimakkaasti organisaatio- ja työnantajabrändiin, joista lisää luvussa 2.3.3.

2.3.2 Maine

Organisaation maine on imagoa laajempi käsite, jonka keskiössä ovat imagon tavoin sidosryhmät mielikuvineen ja yleisine arvioineen organisaatiosta. Maine rakentuu kokemuksista ja uskomuksista organisaation toiminnasta, teoista, henkilöstön käytöksestä sekä medioiden välittämästä tiedosta. (Aula & Mantere 2005, 33, 36; Fombrun & van Riel 2004, 4.) Maineen rakentumiseen vaikuttaakin moni asia, kuten organisaation vastuullisuus, sen arvot, visio, tuotteet ja palvelut sekä yrityskulttuuri. Imagon tavoin organisaatiot voivat vaikuttaa myös maineen rakentumiseen, mutta sekin rakentuu lopulta organisaation sidosryhmien keskuudessa. (Aula & Heinonen 2011, 34–37; Fombrun & van Riel 2004, 52.)

Maineen rakentuessa organisaation sidosryhmien ajatusten vaihdon ja yleisen arvion kautta, voidaan organisaation ajatella olevan sitä, mitä sidosryhmät siitä luovat. Onkin

tärkeää, että organisaation sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien näkemykset ovat tarpeeksi lähellä toisiaan. (Aula & Heinonen 2011, 140; Miles & Mangold 2014.) Tähän päästään, kun organisaation mainetta lähdetään rakentamaan organisaation sisältä käsin, sen oman henkilöstön kautta. Työntekijöiden nähdään tutkimusten mukaan vaikuttavan ulkoisten sidosryhmien ajatuksiin ja mielikuviin organisaation johtoa ja institutionaalista organisaatioviestintää tehokkaammin, sillä he ovat inhimillisempiä ja verkostojensa kaltaisia, eivät kasvottomia ja kylmiä, kuten edustamansa organisaatiot. (Men 2014; Tran ym. 2015, 104; van Zoonen, van der Meer & Verhoeven 2014, 850.)

Mainetta rakentaessa sidosryhmä- ja yhteisöviestintä (*public relations*) nousevatkin tärkeään rooliin (Aula & Mantere 2005, 34; Juholin 2009, 47), jotta organisaatio tavoittaa sekä sisäisen että ulkoiset sidosryhmänsä: työntekijät, kuluttajat, asiakkaat, sijoittajat, median ja muut organisaation kannalta merkittävät ryhmät. On myös huomattava, kuten Pekka Aula ja Saku Mantere (2005, 36) toteavat, että jokaisella organisaatiolla on maine, rakennettiinpa sitä organisaatiosta käsin tai ei. Etenkin nykyaikana organisaatioiden on syytä osallistua maineensa rakentamiseen, organisaatioiden ollessa entistä haavoittuvampia, kun sidosryhmät voivat sosiaalisen median kautta olla uudella tavalla vuorovaikutuksessa keskenään.

2.3.3 Organisaation brändi

Brändillä tarkoitetaan organisaatioon, palveluun tai tuotteeseen liitettyjä ominaisuuksia ja mielikuvia, joiden kautta organisaatiot pyrkivät erottautumaan kilpailijoistaan ja määrittelevät omaa persoonallisuuttaan (Cornelissen 2011, 66). Brändeissä on siis kyse siitä mikä saa ihmisen valitsemaan tietyn organisaation tai tuotteen kaikkien vaihtoehtojen joukosta ja puhumaan sen puolesta omille verkostoilleen (Hatch & Schultz 2003, 1046).

Brändejä voi olla useampia, niin yleinen yritysbrändi, työnantajabrändi kuin erilaisia tuote- ja palvelubrändejä. Työnantajabrändin kautta organisaatio tavoittaa niin nykyiset työntekijät kuin potentiaaliset, organisaation arvoihin ja brändiin sopivat työntekijäkandidaatitkin. (M’Zungu, Merrilees & Miller 2010, 612; Punia 2018, 1138.) Tämä työnantajabrändin kahtiajako tulee hyvin esiin Carley Fosterin, Khanyapuss Punjaisrin ja Ranis Chengin (2010, 404–405) tutkimuksessa, jossa he erottavat toisistaan sisäisen brändin ja ulkoisen työnantajabrändin, joista ensimmäinen rakentuu nykyisten työntekijöiden kokemuksista ja sitoutumisesta organisaation kulttuuriin ja arvoihin. Ulkoinen työnantajabrändi taas rakentuu siitä, kuinka sisäinen brändi välittyy työntekijöiden kautta organisaation ulkopuolisille sidosryhmille (mts. 404–405).

Roderick Brodien, Mark Glynnin ja Victoria Littlen (2006, 372; ks. myös Grönroos 2009, 394) luoma kolmiomalli korostaa tätä organisaation, sen työntekijöiden ja ulkoisten sidosryhmien suhdetta brändin rakennuksen näkökulmasta. Mallin mukaan organisaatio antaa ulkoisille sidosryhmilleen erilaisia brändilupauksia, jotka on mahdollista täyttää juuri työntekijöiden ja muiden sidosryhmien välisen vuorovaikutuksen kautta (mts. 372). Työntekijöiden panos tuleekin ymmärtää ja auttaa heitä sitoutumaan organisaation arvoihin ja valtauttaa heidät viestimään sidosryhmien kanssa. Työntekijöiden rooli brändityössä on tärkeää siltäkin osin, että brändi voi muotoutua huonoksi, mikäli työntekijöiden käytös ja viestintä ei ole organisaation arvojen ja vision mukaista (Hatch & Schultz 2003, 1044, 1049).

Aiempaan tutkimukseen (ks. esim. Balmer & Gray 2003; Miles & Mangold 2014) pohjaten tarkastelen tutkielmassani juuri työntekijöitä brändityön ytimessä, organisaation keskeisenä sidosryhmänä, joka vaikuttaa siihen, kuinka brändi rakentuu ulkoisten sidosryhmien keskuudessa. Työntekijöidensä kautta organisaatio tavoittaa ulkoiset sidosryhmänsä tehokkaasti, sillä henkilöstöllä on suora yhteys niihin. Lisäksi työntekijöiden verkostot voivat olla merkittävästi suuremmat kuin organisaation omilla sosiaalisen median kanavilla, joka osaltaan vaikuttaa sidosryhmäviestinnän kattavuuteen.

Työntekijät toimivat siis linkkinä organisaation ja sen ulkoisten sidosryhmien välillä, tuoden organisaation arvoja, visiota ja viestiä näkyviksi. Sitoutuminen työnantajaan ja samastuminen organisaation arvoihin ja visioon lisäävät työntekijöiden halua puhua hyvää työnantajastaan, ja tätä sitoutumista tuetaan juuri sisäisen brändityön kautta. Organisaatiokulttuuriin ja sisäiseen brändityöhön panostaminen onkin tärkeää. (Balmer & Gray 2003, 972; Foster ym. 2010; Punia 2018, 1139.) Parhaimmillaan työntekijä elää brändin mukaisesti (*live the brand*) (M’Zungu ym. 2010), jolloin hän tulee jopa huomaamattaan toimineeksi työnantajansa sanansaattajana, viedessään työnantajansa brändiä ja viestiä eteenpäin omille verkostoilleen.

2.3.4 Henkilöbrändi

Yritysbrändin rinnalla myös henkilöbrändit ovat organisaatioille merkittäviä, jopa organisaatiobrändiä tärkeämpiä, niiden kiinnostaessa kasvottomia organisaatioita enemmän. Kiinnostavat henkilöbrändit toimivatkin aina myös edustamansa organisaation kasvoina ja puhuvat joko sen puolesta tai sitä vastaan omille suurillekin verkostoilleen. (Mäkinen, Kahri & Kahri 2010, 51; Pääkkönen 2017, 87.) Ihmiset sitoutuvat helpommin henkilöbrändeihin kuin kasvottomiin organisaatioihin, sillä työntekijöiden inhimillinen ääni koetaan

organisaatioiden institutionaalista ääntä neutraalimmaksi, aidommaksi ja luotettavammaksi, mutta ennen kaikkea samaistuttavimmiksi (Kim & Rhee 2011).

Sosiaalisen median kautta jokaisella, jolla on pääsy internetiin, on mahdollisuus brändätä itseään halvalla ja tehokkaasti (Karaduman 2013, 466). Henkilöbrändäämistä sosiaalisen median kanavissa tutkineet Lauren Labrecque, Ereni Markos ja George Milne (2011, 48) toteavat, että itsensä brändääminen on väistämätöntä ja tapahtuu kaiken toiminnan kautta, vaikkei ihminen tietoisesti pyrkisikään luomaan itselleen henkilöbrändiä. Välitämme siis aina itsestämme jonkinlaista kuvaa ulospäin, mutta vahva henkilöbrändi vaatii kuitenkin usein tietoista työtä ja erottautumista muista (Karaduman 2013, 472).

Sosiaalisen median mahdollistaman tehokkaan henkilöbrändäyksen avulla kuka vain voi olla vaikuttaja, jolla on valtaa omiin verkostoihinsa. Tällainen vaikuttaja (*influencer*), esimerkiksi alansa asiantuntija, on Jean-Noël Kapfererin (2004, 163) mukaan keskeinen myös organisaatioiden brändityön kannalta. Henkilöbrändien rinnalla puhutaankin asiantuntija-brändeistä, joissa keskiöön nousee henkilön osaaminen, ei vain hänen persoonansa ja ajatuksensa (Arruda 2003; Pääkkönen 2017, 88). Asiantuntijoidensa kautta organisaatio voi päästä määrittelemään puheenaiheita ja vaikuttamaan sidosryhmien mielipiteisiin ja ajatuksiin itsestään (Kankkunen & Österlund 2012, 146, 161). Tämä hyödyttää työnantajaa tehden siitä näkyvämmän ja kiinnostavamman toimijan.

2.4 Työntekijöiden rooli sidosryhmäviestinnässä

Työntekijöiden merkitys yllä käsiteltyjen imagon, maineen ja brändin rakentumiseen on aiempien tutkimusten valossa selkeä. Työntekijöiden toimintaa työnantajansa kasvoina ja lähettiläinä on kuitenkin tutkittu vasta vähän. Pohjustankin työntekijälähettilyyden käsitettä ensin brändilähettilyyden käsitteen kautta, sillä se on läheistä sukua työntekijöiden lähettilästoiminnalle. Sen jälkeen pureudun itse työntekijälähettilyyden käsitteeseen.

2.4.1 Brändilähettilyyys

Brändilähettilyydestä (*brand ambassador*) on puhuttu jo pidemmän aikaa niin bränditutkimuksen kuin viestinnän tutkimuksenkin kentällä. Termillä tarkoitetaan ihmistä, joka samaistuu organisaatioon tai johonkin sen brändiin ja toimii puolestapuhujana ja suosittelijana brändille. (Ambroise, Pantin-Sohier, Valette-Florence & Albert 2014; Groeger & Buttle 2014.)

Yleisesti brändilähettilääksi nimitetään julkisuuden henkilöä, joka tuo organisaatiota ja sen palveluja ja tuotteita esiin omille verkostoilleen, toimien brändin kasvoina. Brändilähettiläisyys nähdäänkin enemmän kuluttajille suunnattuna toimintana, joka pyrkii brändin tunnettuuden lisäämiseen ja sen hyväksi rakentumiseen kuluttajien keskuudessa, tuoden suoraa rahallista hyötyä organisaatiolle. Mutta brändilähettiläiksi voidaan mieltää myös organisaation sisäisiin sidosryhmiin kuuluvia henkilöitä, kuten työntekijöitä. (Gelb & Rangarajan 2014, 99; Smith, Kendall, Knighton & Wright 2018.)

Osittain brändilähettiläisyys ja työntekijälähettiläisyys esiintyvätkin aiemmissa tutkimuksissa päällekkäisinä käsitteinä, joita käytetään kuvaamaan samaa ilmiötä. Työntekijät ovat brändilähettiläitä, yrityksen puolestapuhujia, brändin rakentajia ja sen ylläpitäjiä, eivät vain yrityksen institutionaalista viestiä välittäviä äänitorvia. Esimerkiksi Sonja Dreher (2014) näkee, että sosiaalisessa mediassa työntekijät toimivat organisaation brändilähettiläinä rakentaen organisaation brändiä ja mainetta yhdessä muiden sidosryhmien kanssa.

Tällaisista nykyaikaisista brändityötä tekevistä työntekijöistä on käytetty monenlaisia nimityksiä, kuten yllä jo mainittu brändilähettiläs (*brand ambassador*) (ks. esim. Ambroise ym. 2014; Dreher 2014; Gelb & Rangarajan 2014), bränditaistelija (*brand champion*) (Morphart, Herzog & Tomczak 2009) tai brändisaarnaaja (*brand evangelist*) (ks. esim. Scarpi 2010). Lisäksi on puhuttu niin sanotuista puolestapuhujista (*spokesperson*), ihmisistä, jotka edustavat organisaatiotaan ja puhuvat sen puolesta, antaen esimerkiksi lausuntoja medialle (ks. esim. Pekkala & Luoma-Aho 2017, 269–270). Tämä käsite rajaa kuitenkin puolestapuhujajoukon hyvin tiiviiksi, lähinnä johtoportaaseen. Parhaiten työntekijöiden roolin monimuotoisuuden organisaation sidosryhmäviestinnässä määrittelee mielestäni työntekijälähettilään (*employee advocacy*) käsite (ks. esim. Men 2014; Pekkala & Luoma-Aho 2017), joka sulkee sisäänsä monia edellä mainittuja käsitteitä.

2.4.2 Työntekijälähettiläisyys

Työntekijälähettiläs on yksinkertaisesti työntekijä, joka vapaaehtoisesti jakaa työnantajansa ja työhönsä liittyvää sisältöä omille verkostoilleen, samalla rakentaen ja ylläpitäen sekä organisaation brändiä ja mainetta että omaa henkilö- ja asiantuntijabrändiään (Men 2014; van Zoonen ym. 2014, 850). Työntekijät ovat aina edustaneet työnantajansa ja puhuneet siitä omille verkostoilleen, ja ensimmäisiä akateemisia tutkimuksia työntekijöiden vaikutuksesta organisaation ulkoisiin sidosryhmiin on tehty jo 1970-luvun lopulla (Gotsi & Wilson 2001, 99; Pekkala & Luoma-Aho 2017, 269). Työntekijät ovat kuitenkin nousseet

aivan uuteen asemaan organisaatioiden sanansaattajina sosiaalisen median aikakaudella (ks. esim. Men 2014).

Työntekijöiden vuorovaikutus ulkopuolisten sidosryhmien kanssa on kaksisuuntaista, toisaalta he jakavat asiantuntemustaan ja organisaatioonsa liittyviä asioita verkostoilleen, mutta tuovat myös tietoa organisaatiolle sen sidosryhmistä ja niiden toiminnasta. Yeunjae Lee, Alessandra Mazzei ja Jeong-Nam Kim (2018) tutkivat työntekijöitä organisaation ja sen ulkoisten sidosryhmien välisinä tiedonvälittäjinä ja toteavat, että sitoutuneet ja valtautetut työntekijät toimivat eräänlaisina tiedustelijoina, jotka jakavat ulkoisilta sidosryhmiltä saamansa tiedon työnantajalleen. Tämä työntekijöiden kautta saatu tieto auttaa organisaatiota kehittämään strategiaansa ja toisaalta estämään mahdollisia riskejä ja kriisejä (mts. 290–291).

Työntekijöiden rooli sidosryhmäviestinnässä on kasvanut, sillä nykyaikana vertaisiin luotetaan enemmän⁵ kuin kasvottomiin ja kylmiin organisaatioihin virallisine viestintäkanavineen, jolloin yksilöiden omien verkostojen hyödyntäminen organisaatioviestinnässä on kannattavaa (Aula & Heinonen 2011, 168–170; Davis, Rountree & Davis 2016, 255–256). Puhutaan puskaradiosta (word of mouth, WOM) eli ihmisten välisestä viestinnästä ja kokemusten jakamisesta vertaisten kanssa (ks. esim. Groeger & Buttle 2014; Ivens & Schaar-schmidt 2015; Kapferer 2004, 165), joka on sosiaalisen median myötä saanut uudenlaiset mittasuhteet. Tällaisia vertaisia ovat myös organisaatioiden työntekijät, jotka koetaan organisaation virallisia viestintäkanavia luotettavimpina ja neutraalimpina tietolähteinä (Dreher 2014, 345; Men 2014; van Zoonen, Verhoeven & Vliegthart 2016). Työntekijöiden kautta organisaatio voi vaikuttaa positiivisesti siitä käytävään keskusteluun ja kokemaansa luottamukseen ulkoisten sidosryhmiensä keskuudessa.

Toisaalta työntekijän tulee myös kokea lähettilyydestä olevan hyötyä hänelle itselleen edustamansa organisaation ohella. Siu Lui, Karl Lang ja Sammy Kwok (2002) nostavat tutkimuksessaan esiin erilaisia motivaattoreita, kuten ulkoiset palkinnot ja huomionosoitukset, mutta myös ihmisen omista tarpeista ja haluista kumpuavan sisäisen motivaation, joka nähdään ulkoisia vahvempina motivaattorina. Sisäistä motivaatiota kasvattavat luottamus ja sitoutuminen organisaation ja työntekijän välillä sekä se, että työnantaja tarjoaa

⁵ Myös viestinnän konsultointiyhtiö Edelmanin luottamusbarometri vuodelta 2018 nostaa vertaiset organisaatioita ja niiden johtoa luotettavammiksi tietolähteiksi (https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2018_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report_FEB.pdf).

työntekijöilleen mahdollisuuden kasvattaa omaa osaamistaan, brändiään ja markkina-arvoaan työntekijälähettilyyden kautta (Frank 2015). Toimiessaan työntekijälähettiläinä työntekijät voivat kokea olevansa vaikuttajia, joilla on annettavaa ja vaikutusta verkostoihinsa.

Työntekijälähettilyyks ei siis synny itsestään, vaan sekä sisäiseen viestintään ja että brändityöhön tulee panostaa, jotta työntekijät saadaan sitoutettua organisaatioon, sen arvoihin ja brändiin (Men 2014, 274; Miles & Mangold 2014). Sitoutumiseen liittyy luottamus, joka rakentuu Linda Schweitzerin ja Sean Lyonsin (2008, 561–562) mukaan etenkin toimivasta kaksisuuntaisesta viestinnästä ja uskollisuudesta. Työntekijälähettilyyttä ei siis nähdä vain sisäsyntyisenä, työntekijöistä kumpuavana toimintana, vaan organisaatioiden panostuksen tuloksena: sisäisen viestinnän kautta tapahtuvana sitouttamis- ja brändityönä ja työntekijöiden ohjaamisena, kouluttamisena ja rohkaisemisena toimimaan sosiaalisessa mediassa. Työntekijöiden tulee tuntea, että työnantaja luottaa ja on sitoutunut heihin, on kiinnostunut heidän ajatuksistaan ja toisaalta, että työnantaja on luotettava. (Frank 2015; Li & Terpening 2013; Men 2014, 273.)

Sitoutumisen ja luottamuksen lisäksi merkittävää on Linjuan Menin (2014, 273) sekä Linda Schweitzerin ja Sean Lyonsin (2008, 564) mukaan se, että työntekijät ovat tyytyväisiä organisaatiossa. Tyytyväisyydestä puhuvat myös Joonas Rokka, Katariina Karlsson sekä Janne Tienari (2014, 818) omassa tutkimuksessaan organisaatioiden mainityöhön liittyen, nostaten esiin myös hyvinvoinnin merkityksen. Kun työntekijä voi hyvin, viihtyy ja kokee itsensä tärkeäksi osaksi organisaatiota, hän myös puhuu siitä mielellään verkostoilleen ja toimii ikään kuin hunajapurkkina, joka houkuttelee sidosryhmiä, kuten työnhakijoita ja kuluttajia hakeutumaan organisaation tai sen palveluiden ja tuotteiden pariin (ks. esim. Gotsi & Wilson 2001). Sisäisen viestinnän ja brändityön, luottamuksen rakentamisen, sitoutumisen sekä tyytyväisyyden kautta organisaatioon rakentuu kulttuuri, joka vaikuttaa työntekijöiden haluun toimia organisaation sanansaattajina ja puhua työnantajastaan hyvää verkostoilleen (Juholin 2009, 45–47; Men 2014).

Työntekijälähettilyyks ei ole kuitenkaan täysin mutkatonta, sillä työntekijälähettilyyteen ohjaaminen ja ohjeistaminen voi osoittautua vaikeaksi. Toisaalta organisaatiot toivovat työntekijöiden viestivän verkostoilleen omalla äänellään ja henkilökohtaisesti, mutta samaan aikaan työntekijälähettiläiltä voidaan vaatia organisaation virallisen linjan mukaista viestintää (Henderson & Bowley 2010). Liian institutionaalinen ja kaupallinen oloinen viestintä voi saada lähettilään verkostot varpailleen, joka voi kuitenkin vaikuttaa negatiivisesti niin lähettilääseen itseensä kuin hänen edustamaansa organisaatioon ja brändiin (Smith 2010; Smith, Kendall, Knighton & Wright 2018, 11).

Työntekijöiden kasvanut viestintämahdollisuus on tuonut mukanaan myös organisaation maineeseen ja brändiin liittyviä haasteita, sillä ajattelematon tai huono käytös voi vahingoittaa organisaation mainetta, jos henkilö on yhdistettävissä edustamaansa organisaatioon (Ivens & Schaarschmidt 2015, 11–12). Sandra Milesin ja Glynn Mangoldin (2014) tutkimuksessa työntekijöiden sosiaalisen median käyttö on organisaatioiden näkökulmasta joko *”mahdollisuus menestykseen ja maineen rakentamiseen tai tikittävä aikapommi”*, riippuen siitä, miten organisaatio on ohjeistanut ja johtanut työntekijöiden sosiaalisen median käyttöä. Vähentääkseen henkilöstön luomaa maineriskiä, on organisaatioiden panostettava sisäiseen viestintään ja työntekijöiden ohjeistamiseen ja kouluttamiseen toimimaan sosiaalisessa mediassa, sitouttaen ja valtauttaen heidät toimimaan sanansaattajinaan (Li & Terpening 2013; van Zoonen ym. 2016, 337). Työntekijöiden valtauttaminen luo myös samalla organisaatiosta itsestään luotettavamman ja aidomman kuvan sidosryhmien silmissä (Men 2014; Kim & Rhee 2011, 245).

2.5 Yhteenveto

Viitekehikseni rakentuu sosiaalisen median, organisaatioviestinnän ja viestinnän ammattilaisten roolin ja aseman, organisaation imagon, maineen ja brändin, ja toisaalta työntekijän brändin sekä työntekijälähettilyyden ympärille. Näen, että koostamani teoreettinen tausta antaa hyvän pohjan tutkimukselleni, sillä tutkimusongelmani ytimessä on työntekijälähettilyyden ilmiö, joka liittyy aiempien tutkimusten valossa merkittävällä tavalla organisaatioviestinnän muutokseen. Lisäksi työntekijälähettilyyden liittyy organisaation imagoon ja maineeseen, mutta myös brändiin, niin yleiseen organisaatiobrändiin kuin työnantajabrändiinkin. Työntekijälähettiläs on sosiaalisessa mediassa edustamansa organisaation brändilähettiläs, rakentaen ja ylläpitäen työnantajansa brändiä ja mainetta, mutta rakentaa samalla myös omaa henkilö- ja asiantuntijabrändiään.

Työntekijälähettilyyden ilmiönä on tutkimukseni kannalta kiinnostava siksi, että työntekijöiden roolin nähdään aiemman tutkimuksen valossa kasvaneen organisaatioviestinnässä, kun työntekijöiden verkostot voivat olla organisaation omia verkostoja laajemmat, tavoittaen paremmin organisaatiolle merkittäviä sidosryhmiä. Toisaalta inhimillisen äänen merkitys ja itsensä kaltaisiin luottaminen ovat nostaneet yksittäisten työntekijöiden äänen organisaatioiden kasvotonta institutionaalista viestintää merkittävimmi. Työntekijöiden kautta organisaation on mahdollista tavoittaa ulkoiset sidosryhmänsä kattavasti. Heidän avullaan organisaatio myös rakentaa luottamusta sekä brändiä ja mainetta.

Työntekijöiden rooli on kasvanut ja organisaation harteilla on valtauttaa ja kouluttaa työntekijänsä tuomaan persoonaansa ja omaa ääntään esiin sosiaalisessa mediassa. Luomaan vuorovaikutusta verkostojen kanssa omana itsenään, jottei työntekijän oma tai viestin aitous, ja sitä kautta luottamus yksilöiden välillä kärsi. Lähettilään tulee myös seisoa organisaation arvojen ja vision takana voidakseen toimia työntekijälähettiläänä. Kun työntekijä viihtyy ja allekirjoittaa organisaation arvot, hänen on helpompi tuoda edustamaansa organisaatiota esiin ja toimia sen kasvoina omille verkostoilleen, organisaation sidosryhmille.

Koska työntekijälähettilyyttä on tutkittu vielä suhteellisen vähän, laajensin viitekehystä sen taustalla vaikuttaviin käsitteisiin ja ilmiöihin. Työntekijälähettilyyks on monipuolinen kokonaisuus ja kiinnostava näkökulma työnantajan ja työntekijän väliseen suhteeseen, ja toisaalta viestinnän ammattilaisten nykyiseen työnkuvaan. Suomenkielinen työntekijälähettilyyden käsite on kuitenkin hieman haastava. Vaikka se on vakiintunut suomen kieleen, ei suomenkielistä tutkimusta työntekijälähettilyydestä Pro gradu -tasoisten töiden lisäksi löydy. Sen sijaan englanninkielinen *employee advocacy* on jo saanut jalansijaa tieteellisenäkin käsitteenä, ja koska työntekijälähettilyyks on suomenkielinen vastine tälle, niin käytän sitä myös omassa tutkimuksessani. Se on myös organisaatioissa vakiintunut käsite tutkimukseni ytimessä olevalle ilmiölle.

3 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Työntekijälähettilyyks on vielä melko uusi ja akateemisesti vähän tutkittu ilmiö, joten tutkimusmenetelmän kvalitatiivinen eli laadullinen ote tuntui luontevalta ja perustellulta valinnalta. Vaikka toisaalta viestinnän ammattilaisten roolia ja asemaa on tutkittu jo vuosikymmeniä, on tutkimukseni pyrkimyksenä tuottaa uutta ymmärrystä työntekijälähettilyydestä ja sen yhteydestä viestinnän ammattilaisten työnkuvaan ja rooliin organisaatioissa.

Tutkin aihetta tapaustutkimuksena, sillä työntekijälähettilyyden ilmiö ja sen yhteys viestinnän ammattilaisten rooliin ja asemaan on ajankohtainen ja konkreettinen, kummuten elävästä elämästä (Eriksson & Koistinen 2014, 5; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130–134). Koska tutkimukseni on luonteeltaan laadullinen, se ei pyri tutkimustulosten laajaan yleistettävyyteen, vaan tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi & Hurme 2010, 59; Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Tarkoituksena on löytää aineistosta jotain uutta, aiemmin havaitsematonta tai tarjota ainakin uusi näkökulma ja lisätietoa työntekijälähettilyydestä ja sen suhteesta viestinnän ammattilaisten työnkuvaan, rooliin ja asemaan organisaatioissa.

3.1 Teemahaastattelut tutkimusmenetelmänä

Hankin tutkimusaineiston haastattelemalla kahdeksaa viestinnän alan ammattilaista, jotka työskentelevät työntekijälähettilyyttä strategisesti hyödyntävissä organisaatioissa. Tutkimukseni ei pyrkinyt tilastollisesti yleistettävissä olevaan otokseen vaan syvällisen tiedon saamiseen tutkittavasta aiheesta, johon voi Sirkka Hirsjärven ja Helena Hurmeen (2010, 58–59) mukaan päästä jo muutamien haastattelujen kautta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan oma harkinta onkin aineiston kokoa olennaisempi seikka (Eskola & Suoranta 2008, 18) ja haastateltavien sopivaa määrää voidaan arvioida esimerkiksi niin kutsutun saturaation avulla, joka on tutkijan oma arvio aineiston riittävydestä merkittävien tulosten saamiseksi. Ensimmäinen haastattelu toi paljon tietoa tutkimastani ilmiöstä, mutta haastattelujen edetessä huomasin saavuttaneeni saturaatiopisteen, kun haastattelut eivät enää tuottaneet merkittävästi uutta tietoa aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 58–59.)

3.1.1 Haastateltavien valinta

Tapaustutkimuksessa haastateltavia ei ole mielekästä valita sattumanvaraisesti, vaan esimerkiksi edustavuuden, ainutlaatuisuuden tai erityisyyden vuoksi (Eriksson & Koistinen 2014, 26; Eskola & Suoranta 2008, 18). Tästä syystä valikoinkin haastateltaviksi omissa organisaatioissaan työntekijälähettilyydestä vastaavia tai sen parissa tiiviisti työskenteleviä viestinnän alan ammattilaisia (N=8). Tutkin heidän näkemyksiään työntekijälähettilyyden ja organisaatioviestinnän suhteesta sekä työntekijälähettilyyden mahdollisesta vaikutuksesta viestinnän ammattilaisen rooliin ja asemaan organisaatioissa. Yhdistävänä tekijänä ja kriteerinä kaikille haastateltaville oli viestinnän alan ammattilaisuus ja heidän edustamilleen organisaatioille se, että niissä oli tehty työtä työntekijälähettilyyden parissa, hyödyntäen työntekijälähettilyyttä strategisesti. Näiden rajausten kautta sain haastateltavaksi kattavan otoksen viestinnän alan ammattilaisia, joilla on tietoa ja ymmärrystä tutkimastani ilmiöstä. Koska valikoin haastateltavat tarkoituksenmukaisesti niin, että he soveltuvat tutkimukseeni, käytin aineistoa kerätessä Sirkka Hirsjärven ja Helena Hurmeen (2010, 58) sanoin harkinnanvaraista näytettä.

Puhun asiantuntijahaastatteluista, koska olen kiinnostunut haastateltavien omaamista tiedoista ja tulkinnasta työntekijälähettilyydestä, sen yhteydestä organisaatioviestintään sekä viestinnän ammattilaisten rooliin ja asemaan organisaatioissa. Kiinnostukseni ei siis kohdistu haastateltaviin itseensä vaan heidän näkemyksiinsä ja ajatuksiinsa tutkittavasta aiheesta. (Alastalo & Åkerman 2010, 373.) Kaikki haastateltavat edustavat suomalaisia suuria, yli 250 työntekijän organisaatioita niin yksityiseltä kuin julkiseltakin sektorilta, vaikka

en tarkoituksella valikoinut mukaan vain suuria organisaatioita edustavia henkilöitä. Tämä valinta tapahtui sattumalta valikoidessani mukaan viestinnän ammattilaisia, joiden edustamissa organisaatioissa on tehty työtä työntekijälähettilyyden parissa. Suuret organisaatiot ovat viime vuosina panostaneet työntekijälähettilyyteen ja olleet näkyvästi esillä aiheen tiimoilta.

Lopullinen haastateltavajoukko koostui kahdeksasta viestinnän alan ammattilaisesta: neljästä päällikkötasolla toimivasta, kahdesta viestintäasiantuntijasta ja kahdesta viestintäsuunnittelijasta. Haastateltaviksi valikoituihin henkilöihin olin yhteydessä Twitterin yksityisviestein ja sähköpostitse. Kaikki haastateltavaksi valitsemani henkilöt ovat sosiaalisessa mediassa, etenkin Twitterissä, aktiivisia. Twitter mielletäänkin ”eliittimediaksi”, eräänlaiseksi asiantuntijasomeksi, jossa yhteiskunnalliset päättäjät, kuten poliitikot ja erilaiset asiantuntijat sekä toimittajat vaihtavat ajatuksia ja keskustelevat ajankohtaisista aiheista (Isotalus, Jussila & Matikainen 2018, 9). Koska viestinnän alan ammattilaiset oli helppo tavoittaa Twitterin kautta, käytin sitä ensisijaisena lähestymiskeinona. Tämä osoittautui hyväksi strategiaksi, sillä yksityisviestien kautta sain luotua kontaktin haastateltaviin lähes välittömästi. Lähestymistapani sai myös haastateltavilta kiitosta, sillä se oli hieman erilainen ja nappasi huomion. Lisäksi Twitterin kautta yhteydenpito oli nopeaa ja helppoa, eikä viestini hautautunut sähköpostin uumeniin. Kahteen haastateltavaan olin yhteydessä sähköpostitse, sillä heille ei ollut mahdollista lähettää yksityisviestejä Twitterissä.

Laitoin viestin alun perin kymmenelle viestinnän ammattilaiselle, mutta kaksi haastateltavaksi ajattelemaani henkilöä kieltäytyi. Toinen vetosi kiireeseen ja toinen koki olevansa väärä henkilö puhumaan tutkimastani ilmiöstä. Tästä huolimatta sain haastateltavaksi kiinnostavan ja kattavan joukon viestinnän ammattilaisia, jotka ovat työntekijälähettilyyden ilmiön asiantuntijoita edustamissaan organisaatioissa. Kuten Jari Eskola ja Juha Suoranta (2008, 18, 61) toteavat, ei aineiston tärkein kriteeri ole sen koko vaan laatu, jolloin jo muutama haastattelu voi tuoda tutkittavasta ilmiöstä kuvaavaa ja ymmärrystä lisäävää aineistoa, kunhan haastateltavat on valikoitu tarkoituksenmukaisesti.

3.1.2 Aineiston keruu

Tutkimusaineiston keräsin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla (liite 1) lokakuussa 2018. Haastattelurunko koostui kolmesta teemasta: *Työntekijälähettilyyden määritelmä, työntekijälähettilyyden muutos sekä viestinnän ammattilaisen rooli*. Haastattelurunkoon teemojen alle olin etukäteen nostanut joukon avoimia pääkysymyksiä ja mahdollisia lisäkysymyksiä vastausten tarkentamiseksi. Kysymysten järjestys ja niiden muoto kuitenkin vaihteli haastattelusta toiseen ja saatoin haastattelun aikana esittää myös haastattelurungon

ulkopuolisia lisä- ja jatkokysymyksiä sekä pyytää tarkennuksia haastateltavien vastauksiin, mikäli se oli mielestäni tarpeen. Tästä huolimatta kävin kaikkien haastateltavien kanssa läpi haastattelurungon kolme teemaa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47–48; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.) Teemahaastattelun parhaita puolia onkin sen joustavuus, jolloin pystyin tutkijana vaikuttamaan aineiston keräämiseen tilanteen ja haastateltavan mukaan. Toisaalta teemahaastattelussa haastateltavien omat näkökulmat, kokemukset ja ajatukset nousivat strukturoitua haastattelua paremmin esiin. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 34–35; Hirsjärvi ym. 2007, 208–209.)

Kysymysten ja niiden järjestyksen lisäksi vaihtelivat myös haastattelujen ajankohdat ja paikat. Kuusi haastattelua tein haastateltavien edustamien organisaatioiden tiloissa, yhden yliopistokirjaston rauhallisessa työskentelytilassa ja yhden puhelinhaastatteluna kotoa käsin. Jokaisen haastattelun aluksi kävin haastateltavan kanssa läpi haastattelukäytännöt, tuoden esiin, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja se on mahdollista keskeyttää missä vaiheessa tahansa. Lisäksi muistutin nauhoittavani haastattelun litterointia varten ja nostavani haastateltavan vastauksista suoria sitaatteja tutkimusraporttiini. Muistutin myös, ettei haastateltavien henkilöllisyys tule tutkielmassani esiin ja keräämäni aineisto on luottamuksellista. Osalle haastateltavista anonymisuus ei ollut tärkeä tekijä, mutta en näe sen ainakaan heikentäneen vastausten rehellisyyttä ja vastaajien avoimuutta.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu oli hyvä valinta, sillä tutkittavien omat kokemukset ja ajatukset olivat ilmiön ymmärtämisen kannalta tärkeitä. Toisaalta teemahaastattelua on kritisoitu siitä, että tutkija on laatinut etukäteen teemat ja niistä johdetut kysymykset, jolloin teemahaastattelukin on melko strukturoitu aineistonkeruumenetelmä. Haastateltavat eivät välttämättä tunne kaikkia käsiteltäviä teemoja tai eivät koe niitä keskenään yhtä tärkeiksi. Tästä syystä pyrin olemaan haastattelutilanteissa aidosti läsnä ja antamaan myös haastateltaville mahdollisuuden tuoda esiin heidän mielestään kiinnostavia näkökulmia ja ajatuksia, joiden kautta ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä oli mahdollista syventää. (Hyvärinen 2017, 18.) Teemat olivat kuitenkin kaikille haastateltaville tuttuja, olivathan he ensinnäkin viestinnän alan ammattilaisia ja toisekseen toimineet työntekijälähettilyyden parissa omissa organisaatioissaan.

3.1.3 Teemojen suunnittelu

Haastatteluteemat suunnittelin alustavien tutkimuskysymysten kautta, jotka liittyivät työntekijälähettilyyden määritelmään, sen mahdolliseen muutokseen organisaatioissa ja viestinnän ammattilaisen rooliin organisaatioissa, joissa työntekijälähettilyyttä toteutetaan strategisesti. Tutkimukseni on teoriasidonnainen, sillä jo haastatteluteemoja suunnitellessa

tukeuduin tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, etenkin ensimmäisen ja kolmannen teeman kohdalla. Haastattelun ensimmäinen teema, työntekijälähettilyyden määritelmä, kumpusi aiemmasta tutkimuksesta. Pyrin tämän teeman kautta selvittämään kokevatko haastateltavat työntekijälähettilyyden teorian kaltaisena vai nouseeko esiin toisenlaisia määritelmiä. Kahteen muuhun teemaan tartuin ensimmäisen innoittamana. Käytin haastattelurungossa toisesta teemasta sanaa muutos, mutta muutin sen haastattelujen jälkeen saamaan kehittyminen, joka on helpommin tarkasteltavissa kuin varsinainen muutos. Lopullisessa analyysissä luovuin kuitenkin kokonaan työntekijälähettilyyden kehittyminen -teemasta, sillä koin sen laajentavan tutkimustani liiaksi.

Lopullisten tutkimuskysymysten kirkastaminen vei aikaa, sillä keräämäni aineisto oli laaja ja monipuolinen, jolloin sitä olisi ollut mahdollista lähestyä monelta eri kantilta. Tutkimuskysymykset tarkentuivat analyysin aikana seuraaviksi:

1. Miten viestinnän ammattilaiset näkevät työntekijälähettilyyden merkityksen organisaation viestinnässä?

2. Miten viestinnän ammattilaiset näkevät työntekijälähettilyyden vaikuttaneen omaan rooliinsa ja asemaansa organisaatiossa?

Päädyin näihin tutkimuskysymyksiin, sillä aineistosta nousi kiinnostavasti esiin etenkin viestinnän ammattilaisen rooliin liittynyt teema, joka toi uutta näkökulmaa työntekijälähettilyyteen nykyaikaisena ilmiönä, joka on yhteydessä myös organisaatioiden viestintäosastojen toimintaan ja viestintäammattilaisten rooliin organisaatioissa. Kuten johdantoluvussa toin ilmi, aiempi tutkimus työntekijälähettilyydestä on tutkinut työntekijälähettilyyttä pitkälti työntekijöiden omasta näkökulmasta tai yleisesti uutena, kiinnostavana ilmiönä. Oma tutkimukseni keskittyy viestintäammattilaisten näkemyksiin työntekijälähettilyydestä ja omasta roolistaan organisaatioissa, joissa työntekijälähettilyyttä toteutetaan. Hain laadullisen sisällönanalyysin kautta vastauksia tutkimuskysymyksiin, pyrkien lisäämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja rakentamaan analyysin kautta teoreettista, kestäväää tulkintaa haastatteluaineistosta.

3.2 Laadullinen sisällönanalyysi

Kuten todettu, tutkimusaineistoni analyysi lähtee teoriasidonnaisuudesta, jolloin analyysini ei ole täysin teorialähtöistä tai pohjaa toisaalta vain keräämääni aineistoon. Teoriasidonnaisessa analyysissä aineistosta nostetut havainnot ovat yhteydessä teoreettiseen viitekehykseen, sen toimiessa aineiston tulkitsemisen tukena. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 136; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 15; ks. myös Tuomi & Sarajärvi 2018, 109.) Pyrin siis

tukemaan tekemääni analyysia aiemman tutkimuksen avulla ja tuomaan mahdollisesti uutta näkökulmaa tutkimuskentälle.

Teoriasidonnaisuus näkyi suunnitellessani teemahaastattelurunkoa, mutta etenkin analyysivaiheessa, sillä pyrin sitomaan aineistosta tekemiäni löydöksiä viitekehykseen eli aiemman tutkimukseen työntekijälähettilyydestä ja viestintäammattilaisten roolista nyky-yhteiskunnassa. Kuten Jari Eskola ja Juha Suoranta (2008, 175) toteavat, onnistuu teemoittelu parhaiten, kun sekä teoria että saatu aineisto ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja kietoutuvat toisiinsa. Myös Anita Saaranen-Kauppinen ja Anna Puusniekka (2009, 94) näkevät, että aineistoa on hyvä keskusteluttaa aiemman tutkimuksen kanssa, vaikka analyysia tehdessä tutkijan oma ajattelu onkin tärkeää.

Laadullisen aineiston analyysi on monivaiheinen, ja alkoi jo haastattelutilanteessa ja haastattelunauhoja litteroidessa, alkaessani havainnoimaan haastateltavien vastauksia ja rakentamaan kokonaiskuvaa keräämästäni aineistosta (Hirsjärvi & Hurme 2010, 136; Ruusu-vuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 11). Päädyin tekemään peruslitterointia, sillä litteroinnin tarkkuuden määrää tutkimusongelma ja se, kuinka aineistoa on tarkoitus analysoida (Ruusu-vuori ym. 2010, 13–14). Koska tarkoitukseni ei ollut tehdä esimerkiksi keskusteluanalyysia, vaan keskittyä haastatteluissa esiin nousseisiin asiasisältöihin, oli peruslitterointi mielestäni riittävän tarkka (Ruusu-vuori 2010, 424–423). Jätin litteroidusta tekstistä pois väliäännähdykset sekä turhat täytesanat ja korjasin tekstiä selkeämpään ja luettavampaan muotoon, jolloin haastateltavien puheen sisältöön oli helpompi tarttua varsinaisessa analyysivaiheessa.

Aloitin analyysin pilkkomalla ja tiivistämällä haastatteluilla keräämäni litteroitua aineistoa käsiteltävämpään muotoon. Aluksi perehdyin tekstimuotoisiin haastatteluaineistoihin ja koodasin niitä eri värisiä yliviivaustusseja ja muistiinpanoja apuna käyttäen. Keräämäni aineisto oli hyvin laaja: litteroitavaa puhetta oli yli 10 tuntia ja litteroitua tekstiä lopulta lähes 100 sivua. Tiivistämisen ja koodauksen avulla sain selkeytettyä haastatteluilla kerättyä aineistoa ja käsityksen siitä, mitä aineistosta nousee esiin. Tein ensimmäisen tiivistämis- ja koodausvaiheen käsin, sillä koin, että aineisto on näin helpompi hahmottaa. Tämä vaihe auttoi varsinaisen analyysin ja tulkinnan tekemisessä, sillä sen kautta pystyin muodostamaan aineistosta nousevista yksittäisistä havainnoista koonteja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 80, 94.)

Koodaamisen jälkeen jatkoin analyysia teemoittelun avulla, sillä se oli luonteva tapa tehdä analyysia teemahaastattelulla kerätylle aineistolle. Teemoittelun avulla tarkastelin koodauksessa löytämiäni koonteja ja pyrin löytämään tutkimusongelmaani liittyviä ja sitä

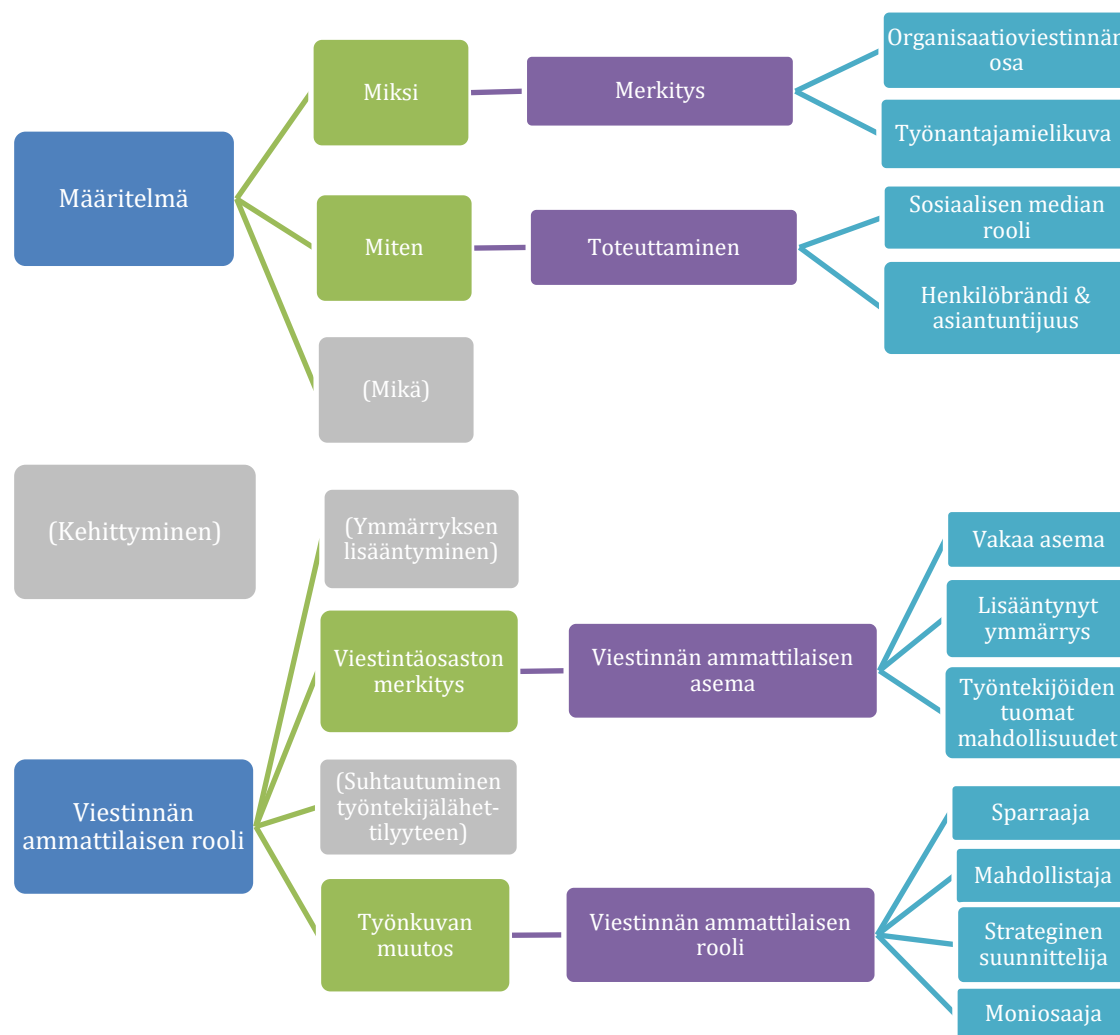
avaavia aihepiirejä eli teemoja, joiden esiintymistä aineistossa oli mahdollista vertailla ja tulkita sekä itsenäisesti että suhteessa toisiinsa. (Eskola & Suoranta 2008, 174–180; Hirsjärvi & Hurme 2010, 173.) Pysin löytämään toisaalta säännönmukaisuuksia ja samankaltaisuuksia, jotka pätivät koko aineistoon, mutta myös havainnoimaan mahdollisia poikkeuksia suhteessa tähän kokonaiskuvaan (Eskola & Suoranta 2008, 139).

Löysin koodaamisen avulla tiivistetystä aineistosta haastattelurungossakin esiintyneet kolme suurempaa teemaa: *määritelmän, kehittymisen* sekä *viestinnän ammattilaisen roolin*. Kehittymisen teeman hylkäsinkin jo analyysin alkuvaiheessa, kuten yllä toin esiin. Analyysin ulkopuolelle jäi näin ollen paljon relevanttia aineistoa, joka liittyi vain löyhästi lopulliseen tutkimusongelmaani. Analyysia jatkoin kahden muun teeman kautta tyypittelemällä niitä. Määritelmä-teeman alle löytyi kolme tyyppiä: *miksi* työntekijälähettilyyteen panostetaan, *miten* sitä toteutetaan organisaatioissa ja *mikä* työntekijälähettilyys ilmiönä on. Näiden alle löysin vielä yksityiskohtaisempia tyyppejä, keskittyen *miksi-* ja *miten-*tyyppeihin, *mikä-*tyypin ollessa melko yksinkertainen selostus työntekijälähettilyydestä ilmiönä viestinnän ammattilaisten näkökulmasta.

Keskityn analyysini ensimmäisessä osassa, luvussa 4, kahteen ensimmäiseen tyyppiin pohdittien miksi työntekijälähettilyyteen on viestintäammattilaisten mielestä aineiston perusteella syytä panostaa ja miten työntekijälähettilyyttä toteutetaan haastateltavien edustamisissaan organisaatioissa. *Miksi-*tyypin alle löysin *työnantajamielikuva-* ja *organisaatioviestinnän osa -*tyypit. *Miten-*tyypin alle taas *sosiaalisen median roolin* sekä *henkilöbrändi ja asiantuntijuus -*tyypit. Näitä tarkentuneita tyyppejä avaavien teemien *työntekijälähettilyyden merkitys ja toteuttaminen* kautta luvussa 4, alaluvuissa 4.1 *työntekijälähettilyyden merkitys* ja 4.2 *työntekijälähettilyyden toteuttaminen organisaatiossa*.

Näiden työntekijälähettilyyttä viestinnän ammattilaisten näkökulmasta pohtivien tyyppien lisäksi löysin *viestinnän ammattilaisen rooli -*teeman alle tyypittelyn kautta muun muassa *ymmärryksen lisääntymisen, viestintäosaston merkityksen, suhtautumisen työntekijälähettilyyteen* sekä *työnkuvan muutoksen*. Näistä keskityin *viestintäosaston merkitykseen* ja *työnkuvan muutokseen*, sillä näin niiden olevan tutkimuskysymysteni kannalta merkittävimmät löydökset. Työnkuvan muutoksen alle löysin tyypittelyn kautta vielä yksityiskohtaisempia tyyppejä: *sparraaja, mahdollistaja, strateginen suunnittelija* ja *moniosaaja*. Toisaalta viestintäosaston merkityksen alle löysin viestinnän ammattilaisen asemaan liittyen *aseman vakauden, lisääntyneen ymmärryksen* sekä *työntekijöiden tuomat mahdollisuudet*. Näitä löytämiäni tyyppejä esittelen luvussa 5 *Viestinnän ammattilaisen rooli ja asema*, alaluvuissa 5.1 *Viestinnän ammattilaisen rooli* ja 5.2 *viestinnän ammattilaisen asema*.

Monivaiheisen laadullisen sisällönanalyysin kautta etsin siis haastatteluilla keräämästäni aineistosta vastauksia tutkimuskysymyksiini työntekijälähettilyyden merkityksestä organisaatioiden viestinnässä sekä työntekijälähettilyyden vaikutuksesta viestinnän ammattilaisen rooliin ja asemaan nykyaikana, jolloin kaikki voivat helposti viestiä suurillekin verkostoille ja toimia edustamansa organisaation äänitorvina. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 1) esittelen visuaalisemmin koodauksen ja tiivistämisen kautta luomiani teemoja ja tyyppejä.



Kuvio 1. Koodauksen ja tiivistämisen kautta luodut teemat ja tyypit

Ajatustyöni selventämiseksi jätin kuvioon myös teemoja ja tyyppejä, joita en varsinaisessa analyysissä tule käsittelemään itsenäisinä kokonaisuuksina, sillä näissä teemoissa ei ollut yhtä vahvoja ja kiinnostavia löydöksiä kuin muissa. Tällaiset teemat on merkitty harmaalla värillä ja laitettu sulkeisiin niiden erottamiseksi analyysini kannalta merkittävämmistä teemoista ja tyypeistä, jotka vastaavat tutkimusongelmaani eli siihen, kuinka viestintäammatilaiset näkevät työntekijälähettilyyden merkityksen organisaation viestinnässä ja toisaalta,

miten he näkevät työntekijälähettilyyden vaikuttaneen omaan rooliinsa ja asemaansa organisaatiossa.

Alla olevassa taulukossa (Taulukko 1) teen vielä toisella tavalla näkyväksi päättelyprosessiani ja analyysini tarkentuneita teemoja.

Yläteema	Työntekijälähettilyyden merkitys ja toteuttaminen		Viestinnän ammattilaisen rooli ja asema	
Alateema	Työntekijälähettilyyden merkitys viestinnän ammattilaisen näkökulmasta	Työntekijälähettilyyden toteuttaminen organisaatiossa	Viestinnän ammattilaisen rooli	Viestinnän ammattilaisen asema
Teeman kokoava ajatus	Viestinnän ammattilaiset näkevät työntekijälähettilyyden osana organisaatioviestintää ja tärkeänä osana työnantajamielikuvan rakentamista.	Sosiaalisessa mediassa tapahtuvaan työntekijälähettilyyteen panostetaan organisaatioissa mahdollistamisen, valtauttamisen ja tuen kautta. Työntekijöille annetaan lisäksi työkaluja oman brändin rakentamiseen.	Työntekijälähettilyyden tulo osaksi organisaatioviestintää on muuttanut osaltaan viestinnän ammattilaisten roolia organisaatioissa. Pelkkä perinteinen sisällöntuottajan rooli ei riitä enää nykyaikana vaan viestintäammattilaisilta vaaditaan moniosaajan roolia.	Vaikka työntekijälähettilyys on muuttanut viestintäammattilaisten roolia ei se kuitenkaan ole horjuttanut heidän tai viestintäosaston asemaa.
Esimerkki	<p>"Se on yksi osa sitä [organisaatioviestinnän] kokonaisuutta." H7</p> <p>"Haluttiin vaikuttaa työnantajakuvaan, että oltaisiin houkutteleva työpaikka. Ja nämä jutut tietysti aina leviävät, että jos on hyvä henki täällä ja tiedetään, että meillä on tällaisia ja tuollaisia asiantuntijoita." H6</p>	<p>"Aika paljon someveitoista. Kun puhutaan työntekijälähettilyistä, niin se on sitä, että puhutaan, että työntekijä on somessa ja kertoo yrityksestä." H3</p> <p>"Se, että me organisaationa annetaan työkaluja, keinoja, tapoja ja sisältöjä, minkä tyyppisistä asioista voi kertoa ja viestiä, niin se on sitä mahdollistamista työntekijälle, että työntekijälähettilyydessä voidaan yhteisesti ja kokonaisvaltaisesti onnistua." H1</p>	<p>"Viestinnän rooli on muuttumassa enemmän tällaiseen valmentavaan ja opastavaan rooliin. Tulevaisuudessa yhä vahvemmin opastavaa, sparraavaa ja tukevaa." H2</p> <p>"[Viestinnän ammattilaisen rooli] kehittymässä monipuolisempaan suuntaan. Kyllä se varmaan se moniosaajuus on se juttu ja erilaiset viestinnän muodot. – – Että tykkäät seurata sitä alaa ja muutuvaa kenttää, niin se on avain tähän juttuun." H7</p>	<p>"Viestintäosaston merkitys ei tule häviämään, koska tarvitaan sellainen yksikkö ja keskitetty osaaminen, jonka puoleen kääntyä." H1</p> <p>"En koe [työntekijälähettilyyttä] uhkana. Sehän olisi upeaa, jos mun työ kävisi tarpeettomaksi, niin että kaikki osaisi viestiä. Että sehän vois olla se suuri tavoite tässä omassa hommassa, että jokainen viestisi ammattilaisen tavoin. En mä sitä nyt uhkana näe." H4</p> <p>"Kyllä me ollaan ammattilaisia täällä edelleen." H5</p>

Taulukko 1. Aineiston teemoittelua

Olen avannut siihen sekä yläteemat eli työntekijälähettilyyden merkitys ja toteuttaminen sekä viestinnän ammattilaisen rooli ja asema. Ja näiden alle alateemat, joiden kautta pureudun aineistosta löytämiini kahteen yläteemaan tarkemmin. Taulukossa nostan esiin myös kokoavaa ajatusta kustakin teemasta ja muutamia esimerkkisitaatteja haastateltavien

vastauksista loppulisiin teemoihin liittyen. Säilytän haastattelemieni viestinnän ammattilaisten anonymiteetin käyttämällä heistä koodeja H1–H8 haastattelujärjestykseen perustuen.

Avaan taulukossa (Taulukko 1) esitettyihin teemoihin liittyviä ajatuksiani tarkemmin analyysiluvuissa 4 ja 5, joissa pyrin kuvaamaan aineistoani, tekemään tulkintoja ja muodostamaan synteesiä haastattelemieni viestintäammattilaisten näkemyksistä työntekijälähettilyydestä ja omasta roolistaan ja asemastaan organisaatioissa, joissa työntekijälähettilyyteen panostetaan. Synteesin kautta pyrin luomaan uutta ymmärrystä ja tulkintaa sekä työntekijälähettilyyden ilmiöstä että viestintäammattilaisten roolista ja asemasta jatkuvassa muutoksessa olevalla viestintäkentällä. (Ks. esim. Tuomi & Sarajarvi 2018, 122.)

Varsinaisten analyysilukujen lisäksi vedän tekemiäni havaintoja yhteen ja keskustelutan niitä aiemman tutkimuksen ja teoreettisen viitekehyksen kanssa myös johtopäätösluvussa, antaen näin aineistosta nostamilleni löydöksille kontekstin (Ruusuvuori ym. 2010, 29). Esitän johtopäätökset tekemästani analyysistä ja pyrin näin tuomaan uutta ymmärrystä työntekijälähettilyydestä viestintäammattilaisten näkökulmasta ja summaamaan haastateltavien näkemyksiä omasta roolistaan ja asemastaan edustamissaan organisaatioissa nykyaikana, kun kaikki viestivät.

4 Työntekijälähettilyyden merkitys ja toteuttaminen

Tässä luvussa esittelen analyysiani työntekijälähettilyydestä, sen merkityksestä sekä roolista organisaatioissa. Alalukujen kautta pyrin vastaamaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: Miten viestinnän ammattilaiset näkevät työntekijälähettilyyden merkityksen organisaation viestinnässä?

Tämän työntekijälähettilyyden merkitystä ja roolia pohtivan teeman kautta pyrin luomaan ymmärrystä siitä, kuinka viestintäammattilaiset suhteuttavat työntekijälähettilyyden organisaationviestintään ja millaisena he näkevät sen rooliin organisaatioiden toiminnassa. Aiemmista tutkimuksista nousee esiin työntekijöiden tekemän brändi- ja maineyön tärkeys nykyaikana, kun inhimillinen ja luotettavammaksi koettu ihmisten välinen viestintä on noussut organisaatioiden institutionaalista viestintää merkittävämmäksi tavaksi viestiä sidosryhmien kanssa. Pyrin analyysissä tarkastelemaan, miksi työntekijälähettilyyteen panostetaan, ja millaisena haastatteleman viestintäammattilaiset näkevät sen merkityksen ja roolin organisaatioiden ja organisaatioviestinnän kannalta. Nostan analyysissani esiin myös, kuinka työntekijälähettilyyttä pyritään haastattelemieni viestintäammattilaisten

mukaan mahdollistamaan ja toteuttamaan organisaatioissa. Tämä luku luo taustaa ja kontekstia seuraavan luvun viestintäammattilaisten rooliin ja asemaan liittyvälle teemalle.

Koen, että on tärkeää tuoda vielä ennen itse analyysia esiin, että tutkielmassani käyttämäni työntekijälähettiläisyys-sana sai lähes kaikilta haastateltavilta kritiikkiä osakseen. Työntekijälähettiläisyys-sana on työntekijälähettiläisyyden parissa työskentelevien viestinnän ammattilaisten mielestä sanahirviö, liian virallinen ja organisaatiolähtöinen sekä haastava. Se ei aineiston perusteella saa tallennettua inhimillistä ja ihmisistä lähtevää viestintää, vaan luo kuvaa kylmästä ja masinoidusta ohjelmasta, jossa ihmiset vain rummuttavat työnantajaansa ja sen viestejä verkostoilleen. Haastateltavat epäilevätkin sanan katoavan kokonaan lähivuosien aikana, kun organisaatiot yhä enenevässä määrin puhuvat työntekijälähettiläisyytoiminnasta omilla käsitteillään. Vain kahdessa organisaatiossa kahdeksasta käytetään käsitettä työntekijälähettiläisyys. Muut organisaatiot käyttävät samasta toiminnasta omia käsitteitä, jotka sisältävät usein lähettiläs-sanana, mutta muuten ne on räätälöity vastaamaan organisaation toimialaa tai omaa nimeä paremmin kuin kattokäsitteeksi jäävä työntekijälähettiläisyys.

”En tykkää siitä sanana, koska se on liian vaikea ja kuulostaa todella viralliselta ja kankealta, ja juuri siltä, että nyt tässä on tällainen masinoitu ohjelma käynnissä.” H1

”En tuosta työntekijälähettiläs-sanasta hirveästi tykkää. – Se työntekijälähettiläisyys sanana ehkä kääntää sen sellaiseksi organisaation määräämäksi tai miten sen kuvailisi, että se on sellainen organisaatiolähtöinen ja pakotettu, mitä se ei missään nimessä, me ei haluttu sellaista rakentaa.” H2

”Mä näen, että se työntekijälähettiläisyys on sanana haastava, että meillä on tämä meidän oma nimitys. Se on se meidän juttu.” H7

Vaikka työntekijälähettiläisyys-sana saa osakseen kritiikkiä haastattelemini viestinnän ammattilaisten keskuudessa. Tästä huolimatta se nähdään toimivana kattokäsitteenä, joka selkeyttää ilmiötä ja kokoaa yhteen kentällä käytetyt moninaiset käsitteet. Työntekijälähettiläisyys on kuitenkin kaikille haastatelluille tuttu ja selkeä käsite, jonka he määrittelevät hyvin yhteneväisesti. Näin ollen saatoin olla varma, että kaikki haastateltavat puhuvat aineistossa samasta asiasta, vaikka käyttävät ilmiöstä organisaatioiden sisällä kehitettyjä nimiä. Haastattelemini viestintäammattilaisten ajatuksia työntekijälähettiläisyydestä on siis mahdollista verrata toisiinsa ja luoda synteisiä niiden välille, sillä voin olla varma, että kaikki puhuvat samasta ilmiöstä.

4.1 Työntekijälähtöisyyden merkitys

Tämä alaluku pohtii vastausta kysymykseen miksi: miksi työntekijälähtöisyyteen panostetaan organisaatioissa viestinnän ammattilaisten mielestä? Aineistosta on löydettävissä kaksi merkittävää syytä, jotka selittävät työntekijälähtöisyyden merkitystä organisaatioiden sisällä. Ensinnäkin aineistosta nousee esiin se, että haastattelemani viestintäammattilaiset näkevät työntekijälähtöisyyden ainakin osittain osana organisaatioviestintää. Toisekseen työntekijälähtöisyys nähdään merkittävänä keinona rakentaa työnantajamielikuvaa ja houkutella uusia osajia organisaation riveihin.

4.1.1 Työntekijälähtöisyys organisaatioviestinnän osana

Suurin osa haastatteleistani suomalaisia organisaatioita edustavista viestinnän ammattilaisista näkee henkilöstön tärkeänä osana organisaation viestintää.

”Se on yksi osa sitä [organisaatioviestinnän] kokonaisuutta.” H7

Vaikka aivan kaikki haastateltavat eivät nostaneet työntekijöiden viestintää suoraan osaksi organisaatioviestintää, voidaan aineistosta nostaa esiin eritellympiä syitä siihen, miksi työntekijälähtöisyyteen on haastateltujen viestintäammattilaisten mielestä tärkeää panostaa. Alle koostamani taulukko (Taulukko 2) kokoaa haastattelemini viestintäammattilaisten esiin nostamia syitä siihen, miksi he näkevät työntekijälähtöisyyden olevan merkittävä ilmiö organisaatioiden kannalta. Taulukon vasemmassa sarakkeessa ovat kaikki ne syyt, joita viestinnän ammattilaiset nostivat haastatteluissa esiin työntekijälähtöisyyden merkityksestä keskusteltaessa. Jokaisen esiin nostetun syyn perässä on sulkuihin merkitty ne haastateltavat, jotka syyn ovat maininneet haastattelussa. Oikeaan sarakkeeseen olen koonnut viisi itse kehittämäni kokoavaa syytä, jotka yhdistelevät aineistosta esiin nousseita syitä.

ESIIN NOSTETUT SYYT	KOKOAVAT SYYT
1. Mielikuvamuutos (H1, H7)	Työnantajamielikuva 1, 2, 6, 8, 9
2. Työnantajamielikuva (H1, H2, H3, H4, H5, H6, H8)	
3. Yrityskuva (H1, H2, H5, H6)	
4. Viestinviejä (H1, H3, H6, H7)	Viestinviejä ja -tuoja 4, 5, 7, 10
5. Viestintuoja (H3, H4)	
6. Työntekijäkokemus (H1)	
7. Oikean tiedon välittäjä (H2, H3, H4, H7)	Yrityskuva 3, 1
8. Asiantuntijamielikuva (H2, H4, H6)	
9. Ihmiset esiin (H1, H3, H6, H8)	
10. Dialogin luoja (H4)	Muut syyt 11, 12
11. Hyöty työntekijälle (H5, H6, H8)	
12. Lisämyynti (H7)	

Taulukko 2. Syitä työntekijälähettilyyteen panostamisen taustalla

Vaikka kaikki haastateltavat eivät ole halukkaita puhumaan työntekijälähettilyydestä organisaatioviestinnän osana, voidaan aineiston perusteella päätellä, että työntekijälähettilyydellä on kuitenkin kaikkien mielestä jonkinlainen rooli organisaatioiden viestinnässä. Yllä olevan taulukon perusteella työntekijöiden viestintä ja vuorovaikutus ulkoisten sidosryhmien kanssa vaikuttaa monella tavalla organisaation toimintaan, mutta merkittävimäksi syyksi nousee työnantajamielikuva, jota käsittelen tarkemmin alaluvussa 4.1.2 *Työnantajamielikuvaa rakentamassa*.

Toisaalta viestinnän ammattilaisten puheissa nousivat esiin myös työntekijöiden ja ulkoisten sidosryhmien vuorovaikutuksen merkitys. Haastateltavat korostavat sitä, kuinka työntekijöiden kautta organisaation on mahdollista olla paikalla sosiaalisessa mediassa ja saada viestejään ulkoisten sidosryhmien tietoisuuteen, oikoa mahdollisia väärinkäsityksiä tai väärää tietoa ja tuoda tietoa myös organisaation suuntaan. Nimesin tämän kokoavan syyn omassa taulukossani *viestinviejä ja -tuoja* -syyksi, joka korostaa työntekijöiden roolia sidosryhmäviestinnän osana – toisaalta viemässä ja tuomassa viestejä ja tietoa organisaation ja sen ulkoisten sidosryhmien välillä, toisaalta luomassa dialogia ja välittämässä faktatietoa sekä oikomassa mahdollisia väärinkäsityksiä.

Työntekijän mahdollisesti laajatin verkostot nähdään aineiston perusteella organisaatioille tärkeinä viestien välittymisen kannalta. Ensinnäkin työntekijöiden nähdään viestintäammattilaisten mukaan toimivan viestinviejinä, joiden avulla tavoitetaan organisaation kannalta tärkeitä sidosryhmiä organisaation virallista viestintää inhimillisemmin ja kattavammin.

”Nähdään ne sellaisina viestinviejinä tai -vahvistajina, että sen meidän viestin on helpompi päästä perille. Sillä on enemmän vaikuttavuutta, kun työntekijät itse kertoo omin sanoin ja ovat lähellä asiakkaita ja sidosryhmiä.” H2

Toisaalta organisaatioiden on syytä olla läsnä sosiaalisessa mediassa seuraamassa mitä niistä puhutaan, ja tässä työntekijät toimivat merkittävänä apuna. Aineistosta nousee esiin työntekijöiden rooli faktapohjaisen tiedon välittäjinä, jotka voivat sosiaalisessa mediassa osallistua keskusteluihin ja oikoa vääriä käsityksiä ja tuoda faktatietoa keskusteluihin.

”Se, että meistä lähtisi mahdollisimman faktapohjaista tietoa eteenpäin.” H3

” – – siitä hyöttyy meidän asiakkaat ja muut sidosryhmät, että he saavat parempaa tietoa, nopeammin ja ymmärrystä meidän asiantuntijoiden kautta.” H2

”[Työntekijälähettilyyks] vastaiskuna väärälle tiedolle mitä leviää hirveästi, ja mä haluan, että meillä on ne asiantuntijat kertomassa, kuinka ne asiat on oikein.” H7

Aineiston perusteella organisaatioiden ja viestintäosastojen on lisäksi työntekijöiden kautta mahdollista myös saada tietoa siitä, mitä organisaatiosta puhutaan sosiaalisen median puskaradioissa. Näin myös organisaation tasolla on helpompi reagoida esimerkiksi uhkaaviin kriiseihin nopeasti ja täsmällisesti ennen varsinaisen kriisin syntymistä.

” – – tarvitaan porukkaa, joka voi oikaista tai vinkata vaikka viestinnälle, että tästä nyt puhutaan ihan väärin.” H3

”Yksi tavoite oli, että me oltaisiin valmiimpia olemaan mukana siinä [meistä käytävissä] keskustelussa.” H4

Aineiston perusteella haastattelemani viestinnän ammattilaiset ymmärtävät sosiaalisen median vuorovaikutukseen perustuvan luonteen. He näkevät, että juuri työntekijöiden kautta voidaan välittää organisaatiosta lähtevää tietoa ulkoisille sidosryhmille. Mutta heidän kauttaan pystytään myös kartoittamaan ulkoisten sidosryhmien tuottamaa sisältöä tehokkaasti. Työntekijöiden läsnäolo ja aktiivisuus sosiaalisessa mediassa voidaan siis nähdä haastateltavien mukaan osana organisaatioiden viestintää ja niiden maine- ja brändityötä. Yhtenä syynä työntekijälähettilyyteen panostamisen taustalla esiin nouseekin yleisesti

yrityskuvan luominen. Haastateltavat näkevät, että organisaatio näyttäytyy inhimillisenä, luotettavana ja kiinnostava ulkoisten sidosryhmien keskuudessa juuri työntekijöidensä kautta.

”Tietysti sellainen, että tulee inhimillisempi kuva meistä, että tämä on organisaatio, joka koostuu ihmisistä, eikä vaan joku möhkäle. Se on sellainen ehdoton tavoite.” H3

”Se, että meidän omat asiantuntijat tulevat näkyviin ja saadaan sitä meidän mainetta sitä kautta.” H6

Organisaatiot rakentuvat ihmisistä ja näiden ihmisten saaminen esiin ja edustamaan sosiaalisessa mediassa työnantajaansa on aineiston perusteella monesta syystä merkittävää. Ennen kaikkea omien työntekijöidensä kautta organisaatioilla on parempi mahdollisuus vaikuttaa sidosryhmien muodostamiin mielikuviin organisaatiosta ja sen toiminnasta, ja tätä kautta vaikuttaa organisaation brändiin ja maineeseen.

4.1.2 Työnantajamielikuvaa rakentamassa

Vaikka yleisesti yrityskuvaan vaikuttaminen nousee aineistossa esiin, niin viestinnän ammattilaiset näkevät, että merkittävimmäksi syyksi työntekijälähettilyyteen panostamisen taustalla nousee kuitenkin työnantajamielikuvan luominen. Moni haastattelemini viestinnän ammattilaisten mainitsema syy sopii mielestäni tämän kokoavan syyn alle, nousten yleistä yrityskuvaakin merkittävämpään rooliin työntekijälähettilyydessä. Toisaalta merkittävämpi rooli kumpuaa myös siitä, että työnantajamielikuva sai enemmän myös suoria mainintoja, kun lähes kaikki haastateltavat mainitsivat sen puhuessaan työntekijälähettilyydestä.

Suorien mainintojen lisäksi näen, että viestinnän ammattilaisten mainitsemat asiantuntijamielikuva, ihmisten esiin nostaminen, työntekijäkokemus ja mielikuvamuutos (ks. Taulukko 2) ovat yhteydessä työnantajamielikuvan luomiseen ja rakentumiseen. Työnantajamielikuvan taustalla vaikuttaa kuitenkin voimakkaasti juuri työntekijöiden oma kokemus organisaatiosta ja se, että heillä on mahdollisuus jakaa näitä kokemuksia ulkoisten sidosryhmien kanssa. Näen myös asiantuntijamielikuvan ja mielikuvamuutoksen liittyvän työnantajamielikuvaan, sillä asiantuntijuuden kautta työntekijät näyttäytyvät mielenkiintoisina muille sosiaalisen median käyttäjille ja tuovat organisaation asiantuntijuutta ja sen tarjoamia mahdollisuuksia esiin. Kaikki tämä vaikuttaa osaltaan siihen millaiseksi ulkoisten sidosryhmien mielikuvat organisaatiosta rakentuvat.

Haastateltavien mukaan ulkoisille sidosryhmille voidaan siis henkilöstön kautta välittää kuvaa organisaatiossa vallitsevasta kulttuurista ja sen tarjoamista mahdollisuuksista, ja

rakentaa näin hyvää työnantajakuva potentiaalisten työnhakijoiden keskuudessa. Tämä vaatii kuitenkin ihmisten ja heidän asiantuntijuutensa esiin nostamista. Työntekijät toimivat ikään kuin hunajapurkkeina, jotka houkuttelevat uusia osajia taloon.

"[Työntekijälähettilyys vaikuttaa] työnantajamielikuvaan, että millainen työnantaja meidän organisaatio on." H1

"Haluttiin vaikuttaa työnantajakuvaan, että oltaisiin houkutteleva työpaikka. Ja nämä jutut tietysti aina leviävät, että jos on hyvä henki täällä ja tiedetään, että meillä on tällaisia ja tuollaisia asiantuntijoita." H6

"Pystytään viestimään siitä, millainen kulttuuri ja millaisia ihmisiä on töissä, ja se vaikuttaa siihen työnantajamielikuvaan." H2

Mielikuva, joka ulkoisilla sidosryhmillä ja etenkin potentiaalisilla hakijoilla on organisaatiosta, määrää organisaation haluttavuuden työnantajana. Jos organisaatio näyttäytyy haluttavana, kiinnostavana ja työntekijöitään arvostavana työpaikkana, sinne hakeutuu haastateltavien mukaan organisaation arvoihin jo valmiiksi sitoutuneita, työstä ja organisaation visiosta kiinnostuneita uusia työntekijöitä.

"Että saisi organisaation näyttämään kiinnostavalta työnantajalta. – – työnantajakuvan viestintä on tärkeää. – – Tehtäviin toivotaan ihmisiä, jotka haluavat olla pitkän työsuhteen, niin on tärkeää, että tullaan esiin sellaisena työpaikkana, jonne on kiva tulla, ja jossa on asiantuntemusta." H3

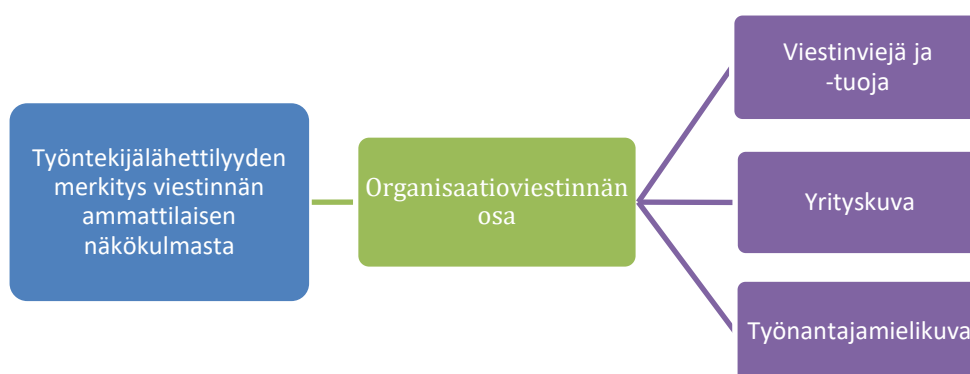
Se, että työntekijät ovat läsnä ja edustavat työnantajaansa sosiaalisessa mediassa tuo organisaation henkilöstön tutuksi potentiaalisille työnhakijoille, ja voi osaltaan olla vaikuttamassa siihen, että organisaation leipiin hakeudutaan. Haastattelemieni viestinnän ammattilaisten mukaan työntekijöiden läsnäolo ja aktiivisuus sosiaalisessa mediassa luo kasvot organisaatiolle ja heidän asiantuntijuutensa kautta organisaatio onnistuu parhaalla tavalla tavoittamaan ulkoiset sidosryhmänsä, ja näyttäytymään kiinnostavana ja haluttavana työnantajana.

4.1.3 Teeman yhteenveto

Aineiston perusteella itse työntekijälähettilyyden parissa työskentelevät viestinnän ammattilaiset suhtautuvat työntekijälähettilyyteen keskenään samankaltaisesti ja positiivisesti. He näkevät sen muun muassa mahdollisuutena tavoittaa ulkoisia sidosryhmiä aivan uudella mittakaavalla. Suuri osa haastatelluista viestinnän ammattilaisista näkee työntekijälähettilyyden yleisesti osana organisaatioviestintää, jolloin siihen heidän mukaansa on

myös syytä panostaa. Toisaalta kaikkien vastauksista kuului ajatus työntekijälähettilyyden merkityksestä organisaatioviestinnän tukena, jos ei suoranaisesti sen osana.

Alla olevaan kuvioon (Kuvio 2) olen koonnut tässä alaluvussa nousseen ajatuksen työntekijälähettilyyden merkityksestä viestinnän ammattilaisten näkökulmasta. Luku vastaa kysymykseen miksi viestinnän ammattilaiset näkevät työntekijälähettilyyteen panostamisen tärkeänä.



Kuvio 2. Alaluvun 4.1 koonti

Sen lisäksi, että osa haastateltavista näki työntekijälähettilyyden yleisesti organisaatioviestinnän osana, nousi aineistosta muutamia selkeitä syitä, jotka selittävät miksi organisaatioiden on haastateltavien mukaan syytä panostaa työntekijälähettilyyteen. Näiden syiden perusteella kaikki haastattelemani viestinnän ammattilaiset näkevät työntekijälähettilyyden ainakin osana organisaatioiden viestintää ja työntekijälähettilyyteen panostamisen tärkeänä.

Ensinnäkin haastateltavat näkevät työntekijät viestinviejinä- ja tuojina sekä oikean tiedon välittäjinä. Myös aiemmissa tutkimuksissa työntekijät nähdään organisaatiolle merkittävänä viestinviejinä, joiden avulla organisaatio saa asioitaan sidosryhmiensä tietoisuuteen (ks. esim. Kim & Rhee 2011; Men 2014; Pekkala & Luoma-Aho 2017, 268). Mutta toisaalta myös viestintuojina, kuten Yeunjae Leen, Alessandra Mazzein ja Jeong-Nam Kimin (2018) tutkimuksessa, jonka mukaan työntekijät toimivat eräänlaisina organisaation tiedustelijoina, joiden kautta työnantaja saa tietoonsa ulkoisten sidosryhmien jakaman tiedon ja ajatukset. Lee kumppaneineen (2018, 290–291) näkee, että tällainen työntekijöiden kautta saatu tieto auttaa organisaatiota kehittämään strategiaansa ja toisaalta estämään mahdollisia riskejä ja kriisejä. Myös haastattelemani viestinnän ammattilaiset näkevät työntekijöiden viestintuojan roolin estävän maineen kannalta merkittävien kriisien syntymisen, kun organisaatiolla on mahdollisuus nopeasti puuttua siitä käytävään keskusteluun ja

työntekijöidensä tai viestintäosastojen kautta oikaista esimerkiksi siitä leviäviä vääriä tietoja ja väärinymmärryksiä.

Toisaalta työntekijöiden kautta rakennetaan haastateltavien mukaan toisaalta yrityskuvaa, mutta etenkin työnantajamielikuvaa. Haastateltavien mukaan ulkoisille sidosryhmille voidaan henkilöstön kautta välittää kuvaa työpaikalla vallitsevasta kulttuurista ja rakentaa näin organisaation työnantajakuvaa potentiaalisten työnhakijoiden keskuudessa. Tämä vaatii kuitenkin ihmisten ja heidän asiantuntijuutensa esiin nostamista. Työntekijät toimivat ikään kuin hunajapurkkeina, jotka houkuttelevat uusia osaajia taloon. Samanlaista houkutinta harva organisaatio pystyy tarjoamaan ilman henkilöstönsä antamaa panosta. (Ks. M'Zungu, Merrilees & Miller 2010, 612; Punia 2018, 1138.)

Kuten aiemmat tutkimuksetkin ovat osoittaneet, inhimillisempi ihmiseltä ihmiselle tapahtuva viestintä vaikuttaa institutionaalista viestintää tehokkaammin sidosryhmiin ja heidän mielikuviinsa organisaatiosta, sillä työntekijöiden viestit koetaan organisaatioiden virallisten kanavien kautta tapahtuvaa viestintää luotettavampana (Dreher 2014, 345; van Zoonen, Verhoeven & Vliegthart 2016). Työntekijöidensä kautta organisaatio pystyykin tehokkaammin vaikuttamaan organisaation brändiin ja maineeseen, joka ulkoisten sidosryhmien keskuudessa rakentuu.

Vaikka kaikki haastateltavat eivät näe työntekijälähettilyyttä suoranaisesti organisaatioviestinnän osana, he kuitenkin näkevät, että työntekijöiden sosiaalisen median läsnäololla ja aktiivisuudella on merkitystä organisaatioiden kannalta. Aineiston perusteella kaikki mieltävät työntekijälähettilyyden jollain tavalla organisaatioviestinnän kannalta tärkeäksi. Työntekijät vaikuttavat ulkoisten sidosryhmien ajatuksiin ja mielikuviin organisaatioista, jolloin viestintäosastot ja viestinnän ammattilaiset eivät voi enää yksin määritellä, miten organisaatio näyttäytyy ulospäin (ks. esim. Kelleher 2009; Mangold & Faulds 2009, 359). Työntekijälähettiläät ovat organisaatioille merkittävä voimavara, ja tästä syystä organisaatioiden tulee myös panostaa työntekijälähettilyyteen.

4.2 Työntekijälähettilyyden toteuttaminen organisaatioissa

Tässä alaluvussa käsittelen aineistosta löytämiäni havaintoja siitä, miten viestinnän ammattilaiset näkevät työntekijälähettilyyttä toteutettavan organisaatioissa. Haastateltavat nostavat esiin erilaisia konkreettisia keinoja työntekijälähettilyyden toteuttamiseen, tukemiseen ja mahdollistamiseen, mutta merkittävää on, että läpi aineiston on nähtävissä etenkin sosiaalisen median korostunut rooli työntekijälähettilyyden taustalla. Tästä syystä aineistossa korostui juuri sosiaaliseen mediaan liittyvä mahdollistaminen, tukeminen ja kouluttaminen

organisaation puolelta, jotta työntekijät kokevat siellä toimimisen hyväksyttynä. Rohkaisu ja tuki on tärkeää, sillä sosiaalisessa mediassa toimiminen ei ole täysin mutkatonta, eikä sosiaalisen median käyttö suju kaikilta luonnostaan.

Sosiaalisen median tuomien raamien lisäksi työntekijälähettilyyden taustalla nähtiin edelläkin mainittu asiantuntijuus ja sen esille tuominen. Työntekijöiden asiantuntijuuden kautta voidaan nostaa ulkoisten sidosryhmien mielikuvaa organisaatiosta, ja näin olla mukana rakentamassa organisaation brändiä ja mainetta sidosryhmien keskuudessa. Toisaalta esiin nostettiin myös henkilöbrändi asiantuntijuuden rinnalla tai taustalla. Lisäksi viestintäammattilaiset pohtivat sitä, kuinka työntekijöiden brändityöstä eivät hyödy ainoastaan heidän edustamansa organisaatiot, vaan myös työntekijät itse.

4.2.1 Työntekijälähettilyyden rakentuu sosiaalisessa mediassa

Vaikka haastattelemani viestinnän ammattilaiset nostavat esiin työntekijälähettilyyden monipuolisuuden, nähdään työntekijälähettilyyden tärkeimpänä kanavana juuri sosiaalinen media. Sosiaalisen median ihmisten varaan rakentuva vuorovaikutuksellinen luonne on korostanut organisaatioita edustavien työntekijöiden osallistumisen merkitystä.

”Aika paljon somevetoista. Kun puhutaan työntekijälähettiläistä, niin se on sitä, että puhutaan, että työntekijä on somessa ja kertoo yrityksestä.” H3

Työntekijälähettilyyden ei ole kuitenkaan ilmiönä uusi vaan ihmiset ovat puhuneet aina työnantajastaan ja edustamastaan organisaatiosta omille verkostoilleen. Tätä korostavat myös haastateltavat, joiden mukaan työntekijälähettilyyttä on ollut jo ennen sosiaalisen median mukanaan tuomia uusia mahdollisuuksia.

”Eihän tämä työntekijälähettilyyden uusi asia ole, vaan on ollut aikaisemmin kahvipöydissä. Ainahan sitä puhutaan työnantajasta.” H6

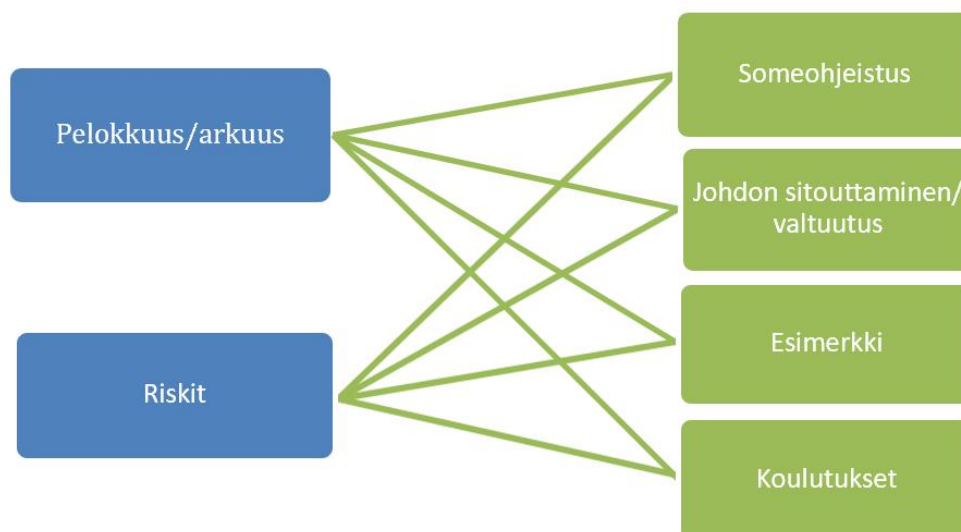
On myös huomattavaa, että vaikka sosiaalisen median rooli työntekijälähettilyydessä korostuu aineistossa merkittävästi, toivat haastateltavat esiin sen, kuinka työntekijälähettiläänä toimitaan myös sosiaalisen median ulkopuolella, esimerkiksi erilaisissa tapaamisissa, messuilla tai muuten työhön liittyvissä tapahtumissa. Työntekijät eivät aineiston perusteella edusta työnantajansa vain sosiaalisessa mediassa, vaan aina ollessaan kontaktissa muiden ihmisten kanssa, toimien edustamansa organisaation kasvoina.

”Me ei ole haluttu ajatella, että se olisi pelkästään some. Enkä tarkoita nyt vähätellä somea. Se on erittäin vahva ja voimakas kanava.” H4

”Työntekijälähettiläs on henkilö, joka kertoo tai tuo organisaatiota esille eri kanavissa, että ei tarkoita pelkästään sitä, että toimii somessa, vaan voi olla esimerkiksi tilaisuuksissa puhumassa.” H8

Erilaisissa sidosryhmätapahtumissa organisaatiota voivat edustaa kuitenkin vain harvat ja valitut, toisin kuin sosiaalisessa mediassa. Sosiaalinen media korostuukin etenkin tästä syystä nykyaikaisen työntekijälähettilyyden areenana. Haastateltavat puhuivat paljon esimerkiksi Twitteristä, puhuessaan työntekijälähettilyydestä ja työntekijöiden vuorovaikutuksesta ulkoisten sidosryhmien kanssa. Vaikka organisaatioiden puolelta tarjotaan muitakin mahdollisuuksia työntekijälähettiläänä toimimiseen, on sosiaalisen median rooli työntekijälähettilyyden taustalla ja mahdollistajana kuitenkin merkittävä.

Tämä sosiaalisen median korostunut rooli työntekijälähettilyyden toimintaympäristönä tuo aineiston perusteella mukanaan myös riskejä ja ongelmia. Olen alla olevaan kuvioon (Kuvio 3) koonnut haastateltujen viestinnän ammattilaisten ajatuksia työntekijälähettilyyteen liittyvistä ongelmista, mutta myös heidän esittämiään ratkaisuja näihin ongelmiin.



Kuvio 3. Ongelmia ja ratkaisuja

Sosiaalinen media työntekijälähettilyyden keskiössä voi haastateltavien mukaan aiheuttaa niin pelkoja, arkuutta kuin riskejäkin. Työntekijät voivat puhua työnantajastaan ikävään sävyyn ja aiheuttaa jopa kriisejä. Toisaalta se, että työntekijät ovat sosiaalisessa mediassa paikalla ja oikomassa esimerkiksi ulkoisten sidosryhmien väärinkäsityksiä, auttaa osaltaan organisaatiota sen mainetyössä, kuten luvussa 4.1 toin esiin.

Haastateltavat näkevät suurempana ongelmana sen että työntekijöiden keskuudessa on pelokkuutta ja arkuutta liittyä sosiaalisen median kanaviin tai toimia niissä kuin sen

mahdollisuuden, että joku puhuisi ohi suunsa tai tahallisesti pyrkisi vahingoittamaan työnantajaansa sosiaalisessa mediassa.

”Firmassa ollut haasteena, että ollaan joskus pelokkaita viestimään ulos työhön liittyvistä asioista.” H1

”Se on ollut aina meidän työntekijöiden kanssa vaikeata, se rohkeus tai siis se pelko siitä, että mitä uskaltaa sanoa tai tehdä. Se on tosi voimakas nuorillakin ihmisillä ja hirvittävän yleistä.” H5

Haastattelemani viestinnän ammattilaiset tarjoavat tähän ratkaisuksi sosiaalisen median koulutuksia ja esimerkkiä, joka rohkaisee työntekijöitä olemaan läsnä ja osallistumaan keskusteluihin sosiaalisessa mediassa. Työntekijät tulee haastateltavien mukaan valtauttaa johdon tasolta saakka toimimaan sosiaalisessa mediassa, ja heitä tulee rohkaista ja tukea sosiaalisen median käytössä. Aineistosta käy ilmi, että työntekijälähtelytydessä avainasemassa on se, että henkilöstölle annetaan mahdollisuus sosiaalisessa mediassa toimimiseen, kuten eräs haastateltavista kiteyttää:

”Se, että me organisaationa annetaan työkaluja, keinoja, tapoja ja sisältöjä, minkä tyypisistä asioista voi kertoa ja viestiä, niin se on sitä mahdollistamista työntekijälle, että työntekijälähtelytydessä voidaan yhteisesti ja kokonaisvaltaisesti onnistua.” H1

Haastateltavat nostavat esiin myös sen, kuinka organisaatioissa on pyritty rohkaisemaan työntekijöitä sosiaaliseen mediaan ja työntekijälähteläiksi. Sosiaalisen median ohjeistuksia on päivitetty viime vuosina ja niiden sävy on muuttunut kannustavaksi, rohkaisten työntekijöitä toimimaan sosiaalisessa mediassa.

”Meillä on somelinjaukset. Ei haluta puhua ohjeistuksesta. – – Ne ovat kannustavaan sävyyn, että ole sosiaalinen ja rohkea. On pyritty rakentamaan ne niin, että ne olisivat kannustavat.” H4

”Se [someohje] on mukavampi, että se on – – ystävällinen, eikä sellainen, että älä missään nimessä, kun ihmisillä on kuitenkin pelkoja.” H6

”Meillä on someohjeistus. Se on oikeastaan sellainen, että se tukee ja kannustaa siihen, että mitä saa tehdä ja mitä kannattaa tehdä, miten voi olla aktiivinen. – – Ohjeistus tuli sitä varten, että se nimenomaan konkretisoi sen, että nyt kannustetaan sinne [sosiaaliseen mediaan].” H3

Lisäksi työntekijöille on annettu viestintäammattilaisten mukaan mahdollisuus sosiaalisen median käyttöön työaikana työtehtävien sen salliessa, kun vielä muutamia vuosia sitten

sosiaalisen median käyttö työaikana on useissa haastateltavien edustamissa organisaatioissa ollut kiellettyä tai ainakin harvojen etuoikeus.

”Todellakin rohkaistaan, että saa käyttää somea. Sanottu moneen kertaan, että lupa on, mutta ei se aina mene niin helposti ihmisille. – – Pelisäännöt on tärkeitä, että ne ihmiset tarvitsee sen tietyn hyväksynnän, luvan ja valtuutuksen.” H7

”Someohjeistus päivitettiin. Se oli aikaisemmin, että mentiin aika paljon negatioiden kautta, – – ei haluttu riskeerata mitään. Suhtauduttiin riskien ja varovaisuuden kautta siihen ja se näkyi myös ohjeistuksessa. Ja somen käyttö työaikana oli kiellettyä ja se vapautettiin, että sai käyttää. Sen [someohjeistuksen] täytyy olla kunnossa, – – ja sen ohjeistuksen tulee olla mahdollisimman kattava tai mahdollisimman salliva.” H2

Sen lisäksi, että työntekijöille on annettu valtuutus ja lupa sosiaalisessa mediassa toimimiseen, tukevat organisaatiot henkilöstön sosiaalisen median haltuunottoa ja sitä kautta työntekijälähettiläänä toimimista myös esimerkillä johtamisen kautta. Johdon hyväksyntä ja valtuutus työntekijälähettiläydelle on saatu kaikissa haastateltavien edustamissa organisaatioissa, mutta johdon sitouttamisy yrityksistä huolimatta varsinaista johdon näyttämää esimerkkiä esiintyy vielä melko hajanaisesti haastateltavien edustamissa organisaatioissa. Toisissa organisaatioissa johto on aktiivisesti sosiaalisessa mediassa, kun taas toisissa johdon saaminen sosiaalisen mediaan on ollut haastavampaa.

”Johdon valtuutus on ensiarvoisen tärkeää. Jos johto suitsisi jollain lailla niitä kielenkantoja, eikä omalla esimerkillään mitenkään toisi esiin, että voit mennä, sanoa ja olla jotain mieltä, keskustella ja ottaa kantaa. Jos johto toimisi täysin päinvastoin, niin ei sitä silloin asiantuntijatkaan rohkenisi tehdä. Esimerkin voima! Meilläkin yksi ylimmästä johdosta on aktiivinen ja hänen mallia on ollut helppo seurata.” H4

”Haluttiin kulttuurinmuutos aikaan ja silloin se vaatii sen, että jos johto ei näytä esimerkkiä, niin se pysyy ainakin poissa tieltä.” H2

Rohkaisevan ja innostavan esimerkin ei tarvitse kuitenkaan tulla organisaation johdolta, vaan jo lähiesimiesten tai kollegojen näyttämä esimerkki ja saavuttamat onnistumiset ruokkivat haastateltavien mukaan muiden innostusta ja halua toimia sosiaalisessa mediassa. Viestintäammattilaiset itse ja työntekijälähettiläinä toimivat työntekijät luovat omalla esimerkillään ilmapiirin, joka innostaa ja rohkaisee myös muita liittymään sosiaaliseen mediaan ja toimimaan siellä.

”Kun jollain on joku onnistuminen ja sen jakaa, niin se ruokkii sitten taas lisää sitä innostuneisuutta.” H8

"Esimerkin voima. En mä voisi ikinä valmentaa itse, jos mä en olisi aktiivinen." H7

Viestinnän ammattilaiset nostavat myös esiin organisaatioissa tapahtuvan koulutustoiminnan, jonka kautta työntekijöiden sosiaalisessa mediassa toimimista ja sen osaamista tuetaan. Kannustamisen ja valtauttamisen nähdään kuitenkin olevan tärkeämpää kuin varsinaiset sosiaalisen median koulutukset. Toki haastateltavien mielestä työntekijöille tulee antaa valmiudet ja työkalut toimia sosiaalisessa mediassa, mutta se, että työntekijät tuntevat saavansa ja uskaltavansa toimia sosiaalisessa mediassa koetaan aineiston perusteella tärkeämmäksi seikaksi työntekijälähtöisyyden onnistumisessa. Jos ihmiset kokevat, ettei heidän ole sallittua olla sosiaalisessa mediassa työnantajansa edustajina, tai he pelkäävät puhua työnantajansa liittyvistä asioista, on työntekijälähtöisyys viestinnän ammattilaisten mukaan heikoissa kantimissa.

4.2.2 Henkilöbrändi ja asiantuntijuus työntekijälähtöisyyden ytimessä

Kuten edelläkin kävi ilmi, on sosiaalisen median rooli työntekijälähtöisyydessä nykyaikana suuri ja tähän perustuu myös työntekijälähtöisyyteen liittyvä työntekijöiden brändien rakentaminen. Viestintäammattilaiset eivät olleet täysin yksimielisiä siitä, onko henkilön oma henkilöbrändi vai hänen asiantuntijabrändinsä työntekijälähtöisyydessä merkittävämpää. Työntekijöiden brändityö nousee kuitenkin aineistossa työntekijälähtöisyyden ytimeen, johon panostamalla työntekijälähtöisyydestä saadaan paras hyöty irti niin organisaation kuin työntekijänkin kannalta.

Osa haastateltavista korostaa asiantuntijabrändin merkitystä työntekijälähtöisyydessä. Heidän mukaansa työntekijälähtöisellä on kuitenkin ensisijaisesti edustamassa sosiaalisessa mediassa työnantajansa, jos hän toimii työntekijälähtöisenä.

"Kyllä mä ensisijaisesti näen, vähän kurjaa ja kylmääkin ajatella näin, mutta ensisijaisesti [lähtöisellä] on asiantuntija ja organisaation edustaja. – – Totta kai sitä omaa persoonaa saa tuoda esiin, mutta tietyllä tavalla me ensisijaisesti kannustetaan, että toisi sitä asiantuntijuutta ja hyödyntäisi niitä somekanavia. Varsinkin, jos tekee työajalla, niin tulee olla jotain tavoitteita. – – Kyllä se täytyy myöntää, että sä olet meidän asiantuntijälähtöisellä tai meidän työntekijänä, ja silloin se on sallittua myös työajalla ja sulle tarjotaan sen takia talossa koulutuksia ja tuetaan sua " H3

Haastateltavat näkevät, että organisaatioiden tulee tarjota työntekijöilleen työkaluja oman brändinsä rakentamiseen, sillä juuri organisaatiota edustavien kiinnostavien kasvojen kautta organisaatio näyttäytyy kiinnostavana ja kutsuvana ulkoisten sidosryhmiensä keskuudessa. Brändityöstä on hyötyä kuitenkin myös työntekijälle itselleen.

Työntekijälähettilyys onkin parhaassa tapauksessa molempia osapuolia, niin työnantajaa kuin työntekijääkin hyödyttävää toimintaa.

”Ainahan ihmiset ajattelevat hyötyä kuitenkin, – – että on jotain hyötyä itsellekin. Että mä ainakin itse näen, että se on ihan erinomainen palkinto se, että pystyy tällaisen ison organisaation kautta tuomaan sitä asiantuntijuuttaan [esiin], ettei tarvitse ihan yksin tyhjästä sitä kertoa, että mikä on.” H6

Haastateltavat näkevät, että työntekijöiden hyöty työntekijälähettilyydestä on merkittävää ja sen viestiminen työntekijöille organisaatioissa tärkeää. Tämä hälventää viestintäammatilaisten mukaan tunnetta siitä, että työnantajalla olisi vain tarkoitus hyötyä työntekijöistään. Haastateltavat nostavatkin esiin työntekijälähettilyydestä ja sen mukanaan tuomasta brändityöstä työntekijälle itselleen koituvia hyötyjä, joita organisaation taholta on tärkeää olla tukemassa. Yhtenä tärkeänä piirteenä esiin nostettiin työntekijöiden tulevaisuuteen liittyvä hyöty.

”Tämä on paikka kasvattaa omaa viestinnällistä osaamista, joka voi palvella tulevaisuudessa jossain muussa kohtaa tai työssä.” H1

”Sellaisia yksilön omia tavoitteita ja hyötyjä, joita hän haluaa irti. Että haluaako kenties edetä uralla. Että tämä voi auttaa myös eteenpäin uralla. Työntekijän kannattaa ottaa hyöty irti koulutuksesta ja mahdollisuudesta saada näkyvyyttä.” H5

”Totta kai korostetaan myös sitä, että mitä hyötyä hänelle tästä on, jos hän lähtee mukaan. Että ei ole pelkästään sitä, että yritykselle positiivista näkyvyyttä, vaan että on tällaista win-win, että molemmat saa tästä jotain.” H8

Vaikka osa haastateltavista puolustaa asiantuntijuuden merkitystä työntekijälähettiläänä toimimisessa, niin toisaalta osa haastateltavista korostaa työntekijälähettilyyden inhimillistä puolta, jossa ihmisen oma ääni ja tätä kautta myös tuotetun sisällön luotettavuus ja vaikuttavuus ulkoisten sidosryhmien keskuudessa nähdään suurempana.

”Ihminen pitää näkyä, eikä se toimenkuva! – – Sillä on enemmän vaikuttavuutta, kun työntekijät itse kertoo omin sanoin ja ovat lähellä asiakkaita ja sidosryhmiä.” H2

”Me on haluttu lähetä motivoimaan sen sisäisen innostuksen ja sen kautta, että jokaisessa on se oma asiantuntijuus ja se oma persoonallinen innostava leimansa.” H4

Toki näissäkin henkilöbrändiä puolustavissa vastauksissa korostuu asiantuntijuus. Työntekijälähettilyyden ytimessä voidaan siis aineiston perusteella nähdä voimakkaasti juuri työntekijöiden asiantuntijuus ja sen esiin tuominen.

"Kehikkona ja formaattina tämä työntekijälähettiläisyys, että kuitenkin siinä on tosi selkeitä konkreettisia asioita, jotka liittyy henkilöbrändiin. Ja me tietysti enemmän puhutaan sellaisesta asiantuntijana ja meidän työntekijänä ulospäin tekemisestä. – yritän sitä selittää niin, että se on sitä oman työn näkyväksi tekemistä. Asiantuntijuuden esiintuomista." H5

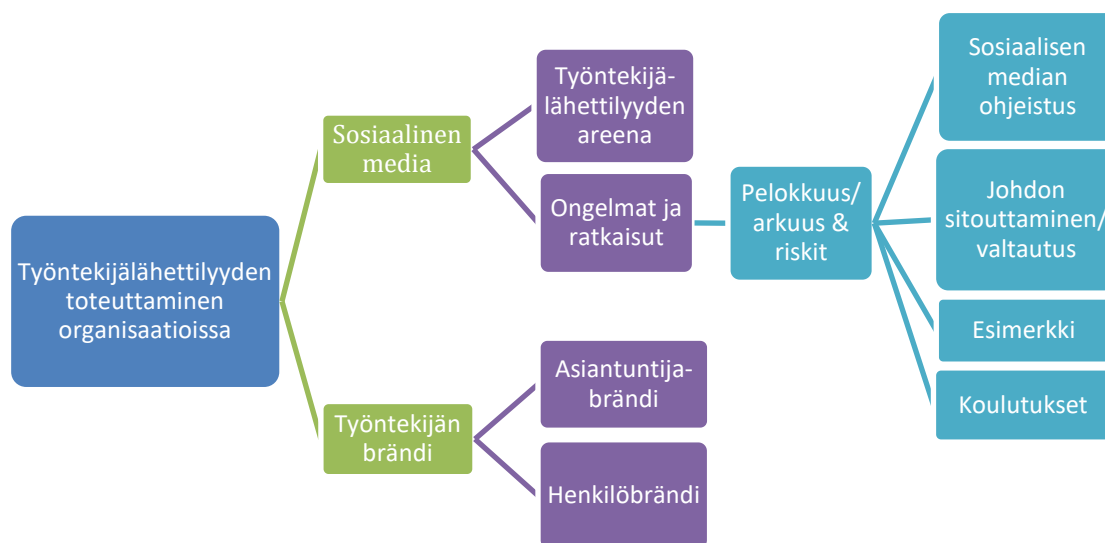
Työntekijä on haastateltavien mukaan organisaatiota edustava asiantuntija, jonka asiantuntemus myös halutaan nostaa esiin. Onnistuneen työntekijälähettiläisyyden ytimessä on kuitenkin haastateltujen viestintäammattilaisten mukaan myös henkilö itse, ei vain se, mitä hän osaa. Toki brändejä on aina mahdollista rakentaa, myös henkilöbrändiä, mutta pelkkä asiantuntijastatus ei riitä, vaan sosiaalisen median profiilissa tulee olla jotain inhimillistä ja samaistuttavaa. Kuten eräs haastateltava summaa:

"Haluan uskoa siihen, että se pelkkä asiantuntijuus ei tule ikinä kantamaan, vaan se kantaa sillä, että sä tuot sen sun oman persoonan ja vapaa-ajan ja samaistumispuolel ja kaiken sellaisen. Että ihmiset tajuaavat, että sä olet sä, etkä vaan organisaation viestijä." H7

4.2.3 Teeman yhteenveto

Työntekijälähettiläisyyttä toteutetaan haastattelemini viestintäammattilaisten edustamissa organisaatioissa monin tavoin, mutta näitä keinoja yhdisti etenkin sosiaalisen median rooli työntekijälähettiläisyyden ytimessä. Toisaalta aineistossa korostui työntekijän brändi, jota työntekijälähettiläisyyden kautta on mahdollista rakentaa ja joka jokaiselle työntekijälähettiläälle sosiaalisessa mediassa rakentuu halusipa hän sitä tai ei.

Olen koonnut alla olevaan kuvioon (Kuvio 4) tässä luvussa aineistosta esiin nostamani työntekijälähettiläisyyden toteuttamiseen liittyvät huomiot.



Kuvio 4. Alaluvun 4.2 koonti

Pyrkiessäni vastaamaan kysymykseen, miten työntekijälähtöisyyttä organisaatioissa haastattelemini viestintäammattilaisten näkökulmasta toteutetaan, nousi merkittävänä huomiona esiin se, että työntekijälähtöisyys on nykyaikana pitkälti sosiaalisessa mediassa tapahtuvaa verkostoitumista. Mutta myös työntekijöiden vuorovaikutusta näiden verkostojen kanssa edustaen työnantajaa ja tuoden esiin työhön liittyvää asiantuntijuutta. Työntekijälähtöisyys ei viestinnän ammattilaisten mukaan rajoitu kuitenkaan vain sosiaaliseen mediaan, mutta on sosiaalisen median myötä noussut merkittävään asemaan organisaatioissa. Vaikka työntekijät edustavat työnantajaansa myös sosiaalisen median ulkopuolella, kuten erilaisissa alan tapahtumissa, messuilla ja seminaareissa, ja toisaalta työntekijät puhuvat aina työnantajastaan myös lähipiirilleen kasvokkain tapahtuvassa kanssakäymisessä, niin sosiaalisen median mahti työntekijöiden levittämän tiedon ja ajatusten alustana on selkeä.

Kuten viitekehyksestäkin kumpuaa, on juuri sosiaalinen media mahdollistanut työntekijöillä uudenlaisen aseman organisaatioiden sidosryhmäviestinnässä (ks. esim. Henderson & Bowley 2010, 237; Kelleher 2009). Ja vaikka työntekijät ovat kautta aikain edustaneet työnantajaansa ja vaikuttaneet verkostojensa ajatuksiin ja mielikuviin edustamastaan organisaatiosta, kuten haastateltavat totesivat, niin sosiaalisen median kautta nämä verkostot ovat moninkertaistuneet (Aula & Heinonen 2011, 185; Miles & Mangold 2014, 402) ja ovat organisaatioiden kannalta tärkeä keino tavoittaa ulkoiset sidosryhmät. Sosiaalinen media nähdään myös aiemmissa tutkimuksissa työntekijälähtöisyyden merkittävänä areenana, jossa työntekijöiden laajatkin verkostot ja nopea yhteydenpito nostavat työntekijälähtöisyyden uudelle tasolle. Sosiaalisen median aikakaudella työntekijälähtöisyydestä on myös

alettu puhua ja sitä on alettu tutkia suuremmassa mittakaavassa (ks. esim. Men 2014; Pekala & Luoma-Aho 2017).

Vaikka sosiaalinen media mahdollistaa työntekijälähettilyyden aivan uudella tavalla, on se tuonut mukanaan myös ongelmia, kuten haastateltavien mainitseman työntekijöiden keskuudessa esiintyvän pelokkuuden ja arkuuden toimia sosiaalisessa mediassa sekä työntekijöiden luomat riskit organisaation maineen kannalta. Riskeistä huolimatta työntekijöiden läsnäolo sosiaalisessa mediassa on tärkeää, kuten aiempi tutkimuskin toteaa, sillä työntekijät ovat organisaation tärkein sidosryhmä, jonka kautta sillä on suora yhteys ulkoisiin sidosryhmiinsä (ks. esim. Forsgård & Frey 2010, 153; Tran, Nguyen, Melewar & Bodoh 2015, 104). Haastattelemani viestinnän ammattilaiset tarjosivatkin ratkaisuja esiin nostamiinsa ongelmiin. Heidän mukaansa ihmisten pelokkuutta ja arkuutta ja toisaalta maineriskin mahdollisuutta voidaan hälventää muun muassa kannustavalla sosiaalisen median ohjeistuksella, johdon, lähiesimiesten ja kollegoiden näyttämän esimerkin kautta sekä johdon antaman valtuutuksen ja erilaisten sosiaalisen median koulutusten kautta. Näillä keinoin sosiaalista mediaa tuodaan työntekijöille tutuksi ja rohkaistaan toimimaan siellä.

Sosiaalisen median ohella aineistosta nousi voimakkaasti esiin myös asiantuntija- ja henkilöbrändien suhde työntekijälähettilyyteen. Haastateltavien mukaan organisaatiot auttavat työntekijöitään rakentamaan brändiään, joka nostaa niin organisaatioiden omia brändejä kuin esimerkiksi työntekijöiden omaa markkina-arvoa työmarkkinoilla. Viestintäammattilaiset näkivätkin, että työntekijälähettilyydestä tulee olla ja on hyötyä myös työntekijöille itselleen, kun he edustamansa organisaation ja voivat työnsä kautta rakentaa brändiään. Haastateltavien mukaan työntekijät saavat työntekijälähettilyyden kautta mahdollisuuden nostaa omaa osaamistaan esiin ja näyttäytyä kiinnostavina ja osaavina asiantuntijoina esimerkiksi median edustajien tai rekrytoijien silmissä. Tämä on tärkeää, sillä ihminen kaipaa aina jonkin motivaattorin toiminnalleen, kuten Siu Lui, Karl Lang ja Sammy Kwok (2002) tutkimuksessaan toteavat.

Haastateltavat puhuivat niin henkilö- kuin asiantuntijabrändeistä, mutta toivat esiin, ettei työntekijälähettilyyttä voi olla ilman työntekijää eli oman alansa asiantuntijaa, joka tuo osaamistaan ja asiantuntijuuttaan esiin omille verkostoilleen. Asiantuntijabrändi oli näin ollen joidenkin haastateltavien mukaan omaan persoonaan pohjautuvaa henkilöbrändiä merkittävämpi ja siksi juuri sen rakentamiseen tarjotaan organisaatioissa apua ja tukea. Asiantuntijabrändin tulee kuitenkin sisältää haastateltavien mukaan jotain inhimillistä, joka kiinnostaa sosiaalisen median verkostoja (ks. esim. Mäkinen, Kahri & Kahri 2010, 51; Pääkkönen 2017, 87). Voidaan siis nähdä, että työntekijän brändi on sekoitus sekä henkilö- että asiantuntijabrändiä, muodostaen inhimillisen, mutta osaavan kuvan ihmisestä.

Olen nyt luvussa 4 etsinyt vastausta kysymyksiin miksi ja miten työntekijälähtöisyyteen panostetaan ja sitä toteutetaan viestintäammattilaisten näkökulmasta heidän edustamissaan organisaatioissa. Olen pyrkinyt alalukujen 4.1 ja 4.2 kautta rakentamaan taustaa seuraavassa luvussa käsiteltävälle viestinnän ammattilaisen roolille ja asemalle nykyajan organisaatioissa, joissa kaikilla on mahdollisuus viestiä ja toimia vaikuttajina omille verkostoilleen. Se, miksi työntekijälähtöisyyteen panostetaan ja miten sitä toteutetaan ja tuetaan organisaatioissa, selittää mielestäni seuraavassa luvussa esiteltäviä tuloksia viestintäammattilaisen roolista ja asemasta organisaatioissa.

5 Viestinnän ammattilaisen rooli ja asema

Kuten edellisessä luvussa kävi ilmi, näkevät viestintäammattilaiset työntekijälähtöisyyden ainakin jollain tavoin organisaatioviestinnän osana, ja heidän mukaansa siihen ollaan organisaatioissa valmiita panostamaan ja sitä pyritään mahdollistamaan ja tukemaan. Tätä kautta organisaatioilla on mahdollisuus hyötyä työntekijöiden viestinnästä verkostojensa kanssa ja olla vuorovaikutuksessa organisaation ulkoisiin sidosryhmiin. Ensimmäinen tutkimuskysymys pureutui siihen, miten haastattelemiani viestintäammattilaiset näkevät työntekijälähtöisyyden merkityksen organisaatioissa. Tässä luvussa pyrin vastaamaan toiseen tutkimuskysymykseen: miten viestinnän ammattilaiset näkevät työntekijälähtöisyyden vaikuttaneen omaan rooliinsa ja asemaansa organisaatioissa? Lisäksi pohdin viestintäosastojen merkitystä ja asemaa yleisesti nykyaikana, kun kaikki viestivät.

Sosiaalisen median myötä työntekijöiden rooli on kasvanut ja viestintäosastojen sekä viestinnän alan ammattilaisten roolit ovat joutuneet osaltaan sopeutumaan tähän uudenlaiseen tilanteeseen, kun organisaatioiden ulkoinen viestintä ei kuljekaakaan enää keskitetysti viestintäosastojen kautta. Avaan seuraavaksi haastattelemieni viestinnän ammattilaisten näkemyksiä omasta roolistaan ja asemastaan työntekijälähtöisyyteen panostavissa organisaatioissa alaluvuissa 5.1 *Viestinnän ammattilaisen rooli* ja 5.2 *Viestinnän ammattilaisen asema*.

5.1 Viestinnän ammattilaisen rooli

Työntekijälähtöisyyden voidaan nähdä osaltaan vaikuttaneen viestinnän ammattilaisten rooliin sisällöntuottajista yhä enenevässä määrin kohti muiden opastamista, tukemista ja viestinnän osaamisen mahdollistamista muulle henkilöstölle, aina johtoportaalta suorittavalle tasolle. Luvussa 4.2 *Työntekijälähtöisyyden toteuttaminen organisaatioissa* nostin aiheesta kumpuavia tapoja mahdollistaa työntekijälähtöisyyttä organisaatioissa. Tällaisia

keinoja olivat muun muassa sosiaalisen median ohjeistukset ja koulutukset, joista viestintäosastot haastateltavien mukaan vastaavat.

Viestinnän ammattilaiset on haastateltavien mukaan nähty aiemmin tiedottajina ja puhtaaksikirjoittajina, mutta viestintäammattilaisten työkenttä on heidän mukaansa alkanut laajentua ja monimuotoistua viime vuosien aikana.

”Napinpainaja, assistentti, jotenkin toteuttaja, varmasti niitä jonkin verran tarvitaan edelleen. Tai joillain on sellainen käsitys, että viestintä on sellainen henkilökohtainen assistentti, mutta näin ei kyllä enää ole.” H5

”Viestintäkin on siirtymässä siitä omasta, siirtymässä siitä, että ei ole enää se puhtaaksikirjoittaja, – – vaan enemmän sellaisessa ohjaavassa asiantuntijaroolissa.” H3

”Ennen viestintä koettu sellaiseksi, että laita niitä tiedotteita matkaan ja intrauutisia ja muuta, niin tänä päivänä se on hyvin paljon muuta ja onneksi näin.” H8

Haastateltavat nostivat haastatteluissa esiin erilaisia viestinnän ammattilaisen rooleja, joita kuvaan alla olevassa taulukossa (Taulukko 3). Taulukko on aineistolähtöinen, eikä näin ollen perustu mihinkään aiempaan jäsenyykseen, vaan yhdistelee haastateltavien näkemyksiä omasta roolistaan tai ylipäättään viestinnän ammattilaisen roolista nykyaikana.

Taulukon jäsenyyksen tein poimimalla keräämästäni aineistosta kaikki haastateltavien mainitsemat viestintäammattilaisen roolit. Nämä esittelen taulukon vasemmassa sarakkeessa, jossa kunkin roolin perässä on suluissa haastateltavat, jotka kyseisen roolin nostivat haastatteluissa esiin. Oikealla olevassa sarakkeessa on aineistossa mainittujen roolien pohjalta koostamani viestinnän ammattilaisen kokoavat roolit, joiden kohdalle olen merkinnyt viestintäammattilaisten esiin tuomat roolit, jotka mielestäni sopivat kunkin kokoavan roolin alle.

VIESTINNÄN AMMATTILAISEN ROOLIT	KOKOAVAT ROOLIT
1. Sparraava (H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8)	Sparraaja 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 16
2. Tukeva (H2, H3, H5, H7, H8)	
3. Kouluttava (H1, H3, H5, H6, H7)	
4. Neuvonantaja (H2, H4, H6)	
5. Valmentaja (H2, H6, H7)	Mahdollistaja 11, 12, 16
6. Opastava (H2, H6)	
7. Konsultti (H5, H6)	
8. Ohjaaja (H3)	
9. Matkasaarnaaja (H6)	Strateginen suunnittelija 13, 14, 15, 16
10. Muutosvalmentaja (H8)	
11. Osallistaja (H8)	
12. Mahdollistava (H3, H4, H5, H6, H7)	
13. Strateginen suunnittelija (H6, H8)	Moniosaaja Kaikki roolit
14. Kehittäjä (H6)	
15. Koordinoiva/kokoava (H3, H8)	
16. Kulisseissa/taustalla (H3, H8)	
17. Moniosaaja (H6, H7)	

Taulukko 3. Viestinnän ammattilaisen roolit ja jäsenneetyt kokoavat roolit

Jäsensin haastateltavien mainitsemista rooleista neljä kokoavaa roolia, joista kolme on yksityiskohtaisempia kuvauksia viestinnän ammattilaisten rooleista organisaatioissa. Nämä roolit ovat *sparraaja*, *mahdollistaja* ja *strateginen suunnittelija*. Näiden lisäksi haastateltavat nostivat esiin *moniosaajan* roolin, joka kokoaa niin kolme jäsentämääni spesifimpää roolia kuin liudan muitakin haastatteluissa mainittuja rooleja alleen, kuten perinteisen sisällöntuottajan roolin. Mielestäni *moniosaajan* rooli on tärkeää nostaa esiin, sillä haastattelemini viestintäammattilaisten mukaan juuri moniosaajuus korostuu nykyaikana, kun viestintäkentän muutos on nopeaa ja jatkuvaa.

Esittelen seuraavaksi tarkemmin aineistosta löytämäni neljä kokoavaa roolia: *sparraajan*, *mahdollistajan*, *strategisen suunnittelijan* ja *moniosaajan* roolit.

5.1.1 Sparraaja

Sparraajan rooli sai eniten mainintoja haastateltavien puheissa. Sparrauksella tarkoitetaan yleisesti muun muassa neuvontaa, kuuntelua, kyseenalaistamista, tuen antamista, harjoittamista, konsultointia ja ideointia, joten tämän kokoavan roolin alle menee moni haastateltavien esiin nostama rooli, niin sparraava, tukeva, kouluttava kuin opastavakin rooli. Lisäksi sparraajan rooli sulkee sisäänsä haastateltavien esiin nostamat neuvonantajan, valmentajan, konsultin, ohjaajan, matkasaarnaajan ja muutosvalmentajan roolit. Näen, että kaikilla näillä mainituilla rooleilla on sama tarkoitus, joka kiteytyy hyvin juuri sparraajan käsitteeseen.

”Huomaa että onhan viestinnälle tullut enemmän sellainen sparraava ja asiantuntijoita tukeva rooli. Ei ole enää niin, että viestintä kertoo. – aikaisemmin tuollaiset sisällöt olisi tehnyt se viestintä – –, mutta nyt meillä on muitakin ja se on henkilöityneempää, jolloin se viestinnän tehtävä on enemmän olla kulisseeissa.” H3

”Neuvoo siinä ja sparraa, et miten tästä voisi viestiä, milloin, kenelle, miksi ja kaikkea sellaista.” H4

”Mehän ollaan aika paljon myös näitä konsultteja ja näitä, että neuvotaan ja opastetaan muita viestimään kanssa ja annetaan sitä sparraustukea. Että entistä enemmän menee tämmöiseksi valmentajaksi tämä viestinnän rooli, että valmennetaan ja sparrataan muita.” H6

Sparraajan rooli nousi esiin haastateltavien pohtiessa työntekijälähettilyyden toteuttamista organisaatioissa. He nostavat esiin, kuinka työntekijöiden kautta tavoitetaan uudella, tehokkaalla tavalla ulkoisia sidosryhmiä ja miten viestintäosastojen harteille on langennut henkilöstön sosiaalisen median koulutusvastuu. Viestinnän ammattilaiset opastavat muuta henkilöstöä käyttämään ja hyödyntämään sosiaalista mediaa työssään ja asiantuntijuutensa esiin tuomisessa.

Viestinnän ammattilaiset siis jakavat omaa osaamistaan muulle henkilöstölle ja organisaation muille osastoille muun muassa edellä mainittujen sosiaalisen median koulutusten kautta. Mutta viestintäosaamisen jakaminen ja konsultointi ei rajoitu vain sosiaaliseen mediaan ja sen mahdollisuuksien esille tuomiseen ja opastamiseen, vaan he auttavat muuta henkilöstöä laajemminkin onnistumaan omassa viestinnässään.

5.1.2 Mahdollistaja

Myös toiseen kokoavaan rooliin eli mahdollistajan rooliin liittyy se, kuinka viestintäosaston ja viestinnän ammattilaisten tärkeänä tehtävänä nähtiin olosuhteiden luominen sekä työvälineiden antaminen ja osaamisen jakaminen organisaation muille työntekijöille, jotta he voivat viestiä sosiaalisen median verkostoilleen onnistuneesti.

”Viestintäfunktion tehtävänä on nyt ja jatkossa enemmän mahdollistaa, että muut organisaatiossa onnistuvat siinä omassa viestinnässään. – Sellainen viestin muotoilu varmaan vähenee entisestään ja viestintäyksikkö sitten antaa välineet, keinot, avun ja kanavat sen käyttöön.” H4

”Sellainen, että pyrkii antamaan eväitä muille talossa, että ne pystyvät olemaan osana sitä viestintää.” H3

”Annetaan muille eväitä siihen sisällöntuotantoon.” H6

Mahdollistaminen liittyy vahvasti myös sparraajan rooliin, sillä kouluttamisen, valmentamisen ja tukemisen kautta viestintäammattilaiset mahdollistavat muiden työntekijöiden onnistumisen työntekijälähtöisyydessä.

”Se, että mä menestyn ei ole se juttu, vaan että ne ihmiset nousevat sieltä ja menestyvät, niin se on makeeta katsoa. Mun rooli on aika paljon sellainen sparraaja ja mahdollistaja, se on se juttu.” H7

”Se säilyy, että sä mahdollistat muille tekemistä. Ehkä et itse ole hirveästi esillä, mutta kaikki sen tällä alalla tietääkin.” H5

Viestinnän ammattilainen toimii siis haastateltavien mukaan taka-alalla, mahdollistaen muiden onnistumisen ja sitä kautta sen, että organisaatio tavoittaa mahdollisimman laajasti itselleen tärkeitä ulkoisia sidosryhmiä, niin potentiaalisia työnhakijoita, kuluttajia, asiakkaita kuin esimerkiksi median edustajia.

”Ei ole enää niin, että viestintä kertoo. Ei mediaa kiinnosta, jos joku organisaation spokesperson kertoo jotain, vaan ne haluavat sen asiantuntijan sanomaan.” H3

Tästä syystä edellisessä luvussa mainittu asiantuntijabrändin rakentaminen on merkityksellistä. Se, että ihmiset näkevät ja heidän asiantuntemuksensa näkyy, tuo työntekijöille tunnettuutta ja saa muut kiinnostumaan heistä ja seuraamaan heitä sosiaalisessa mediassa. Tällainen työntekijöiden brändityön tukeminen onkin aineiston perusteella tärkeä osa-alue nykyaikaisen viestintäammattilaisen työssä. Hän mahdollistaa haastateltavien mukaan

osaltaan sen, että organisaation henkilöstö, asiantuntijat, nousevat esiin ja tulevat nähdyiksi.

5.1.3 Strateginen suunnittelija

Haastateltavat nostavat esiin myös viestinnän ammattilaisen nykyaikaisen strategisen osaamisen. He näkevät, että nykyään viestinnän ammattilaisen työ ei ole vain sisällöntuotantoa ja suorittavan tason työtä, vaan viestintäammattilainen on kehittäjä, joka toimii taustalla suunnitellen ja koordinoiden yleisemminkin organisaation toimintaa.

”Tulevaisuudessa [viestinnän ammattilainen on] varmaan sellainen – –, joka auttaa suunnittelemaan strategisesti kunkin osaston työntekijälähtöisyyttä ja viestintää.”

H3

”Suunnittelemaan mitä se tulevaisuus voisi olla ja tekemään kehittämistyötä. Strategiseksi suunnittelijoiksi ja sinne kehittämään. Katsomaan sinne nurkan taakse, että mitä sieltä tulevaisuudessa on tulossa ja ennakoimaan.” H6

Viestinnän ammattilainen on haastateltavien mukaan siis myös visionääri, joka osaltaan suunnittelee ja kehittää organisaation toimintaa. Kuten todettu, haastateltavat näkevät viestinnän ammattilaisten roolin muuttuvan yhä enemmän sisällöntuottajasta strategiseksi suunnittelijaksi, joka vastaa yleisemmin organisaation strategisesta työstä ja ohjaa viestintätoimintaa.

”Sisällöntuotannosta sinne strategiseen suuntaan mun mielestä.” H8

Tästä huolimatta viestinnän ammattilainen on yhä myös sisällöntuottaja, kuten eräs haastateltava toteaa:

”Vaikka totta kai isossa organisaatiossa se tiedotus, verkkosivut, sisällöt ja tällaiset, niin niissä on massiivisesti työtä ja se on edelleen ehdottomasti sellaista viestintäveitoista hommaa. Totta kai ne säilyttää tärkeytensä, mutta varmaan enemmän ja enemmän siitä pelkästä sisällöntuotannosta siihen koordinointiin ja ohjaamiseen.” H3

Tästä huolimatta strateginen osaaminen ja ennen kaikkea muutokseen mukautuminen ja uuden oppiminen tulee olemaan haastateltavien mukaan tärkeää nykyisten ja tulevien viestintäammattilaisen työssä.

5.1.4 Moniosaaja

Kaiken kaikkiaan viestinnän ammattilaisen on aineiston mukaan oltava nykyaikana moniosaaja. Tämä käy hyvin ilmi koostamastani viestinnän ammattilaisen rooleja käsittelevästä

taulukosta (Taulukko 3), johon kokosin kaikki 17 haastateltavien mainitsemaa viestinnän ammattilaisen roolia. Jo yllä mainittujen roolien lisäksi viestintäosasto hoitaa kuitenkin yhä haastateltavien mukaan myös perinteisempää tiedotustehtäväänsä ja tuottaa sisältöjä organisaation eri kanaviin. Moniosaajuus korostuukin juuri siinä, että viestinnän ammattilaisten tulee haastateltavien mukaan hallita niin vanhat kuin ottaa haltuun uudetkin työtehtävät, ja sopeutua nopeasti muuttuvaan viestintäkenttään ja työnkuvaan.

”Et jos nyt pitää olla moniosaaja, saattaa tarvita vielä moninaisempaa osaamista. Ja pitää olla kyky kiteyttää ja suodattaa oleellista, mutta pitää olla kuitenkin suurin piirtein kartalla, että mitä kaikkea on meneillään. Ei voi tuudittautua siihen, että teen tässä uutiskirjettä ja se on tärkeää, kun ei ole. Monipuolinen osaaminen, profiloituminen sellaisena ihmisenä, joka kykenee auttamaan muita sparraamalla ja konsultoimalla ei varmaan heti lakkaa.” H5

Haastattelemani viestinnän ammattilaiset pohtivat myös sitä, kuinka nykyinenkään moniosaajuus ei riitä, vaan viestintäammattilaisen on oltava jatkuvasti valmis oppimaan uutta ja hyppäämään uusiin rooleihin organisaation ja yhteiskunnan kulloistenkin tarpeiden mukaan.

”[Viestinnän ammattilaisen rooli] kehittymässä monipuolisempaan suuntaan. Kyllä se varmaan se moniosaajuus on se juttu ja erilaiset viestinnän muodot. – – Että tykkäät seurata sitä alaa ja muuttuvaa kenttää, niin se on avain tähän juttuun.” H7

Vaatimus moniosaajuuteen ja ainaiseen uuden oppimiseen sai haastateltavat nostamaan esiin myös sen, kuinka viestinnän ammattilaisen työ ei ole enää nykyaikana rajoittunut niin sanottuun virastotyöaikaan. Etenkin sosiaalisen median olemassaolo hivuttaa työn helposti myös vapaa-ajan puolelle. Osa viestinnän ammattilaisista pohtikin omaa ja kollegoiden jakamista ja keinoja tarvittavan vapaa-ajan turvaamiseen. Näistä pohdinnoista huolimatta haastateltavat kokivat, että yllä mainittu alan ja muuttuvan viestintäkentän seuraaminen on tärkeää ja osa viestintäammattilaisten työnkuvaa, vaikka se joskus vaatiikin sitä, että työtunteja ei lasketa.

5.2 Viestinnän ammattilaisen asema

Muuttuneiden roolien lisäksi haastattelemani viestinnän ammattilaiset nostavat esiin sen, kuinka sosiaalisen median kautta työntekijät ovat saaneet mahdollisuuden viestiä suurillekin verkostoille ja toimia sanansaattajina ja vaikuttajina sosiaalisessa mediassa. Tätä kautta työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, kuinka ulkoiset sidosryhmät näkevät

heidän edustamansa organisaation ja millaiseksi näiden ulkoisten sidosryhmien mielikuvat organisaatiosta muotoutuvat.

”Se nyt on, että kaikki viestivät, että ei ole enää sellaisia viestintäorganisaatioita, jotka portinvartijoina tekevät ja katsovat, että mitä täältä saa pistää ulos.” H6

”Viestintä kuuluu tänä päivänä kaikille. Tuo some on kuitenkin tänä päivänä sellainen kanava, missä yrityksen pitää ollakin, että ei sitä voi jättää noteeraamatta. Ja jos sä lähdet kieltämislinjalle, niin se aiheuttaa enemmän harmia kuin tämä – – henkilökunnan näkyminen ja heidän osallistuminen vapaaehtoisesti.” H8

Työntekijöiden kasvanut mahdollisuus viestiä organisaation asioista verkostoilleen nähtiin osana nykyaikaista viestinnän kenttää, mutta haastateltavat nostavat esiin sen, kuinka kaikki viestivät, mutta harva on ammattilainen, kuten viestintäalan ammattilaisten ja viestintää opiskelevien ammattijärjestö Viestin slogankin kuuluu⁶. Lisäksi organisaatioviestintä on paljon muutakin kuin sidosryhmäviestintä. Tästä syystä haastateltavat eivät aineiston perusteella koe työntekijälähettilyyden vaarantavan omaa asemaansa tai viestintäosaston roolia organisaatioissa.

”[Työntekijälähettilyyks] ei uhkaa ammattilaisten professiota. Kaikki viestivät, mutta harva on ammattilainen. Tässä kuitenkin vaaditaan ne teoriapohjat ja se ammattilaisuus, että en siinä mielessä näe.” H6

”En koe, että [työntekijälähettilyyks] uhkaa. Yritysviestintä on niin eri asia kuin työntekijälähettilyyks, että samalla agendalla mutta vähän eri tarkoitusperillä. Uskon, että se on ihan eri.” H7

Viestinnän ammattilaiset kokevat työntekijälähettilyyden pikemminkin mahdollisuutena. Aktiiviset lähettiläät ovat apuna sisällöntuotannossa, ja työntekijälähettilyyden nähdään täydentävän viestintäosaston tekemää työtä ja organisaatioviestintää, kuten luvussa 4.1 nousi esiin.

”Eivät uhkaa ammattikuntana viestintää. Pikemminkin se [työntekijälähettilyyks] luo uusia mahdollisuuksia.” H2

”Se ei ole meiltä pois, vaan se on lisärikkautta.” H6

⁶ Viestintäalan ammattilaisten ja viestintää opiskelevien ammattijärjestö Viesti ry:n slogan ”Kaikki viestivät, harva on ammattilainen” (<https://www.viesti.fi/>).

”En näe [työntekijälähettilyyttä] uhkana. Mä näen sen mahdollisuutena. – – Kun on eri puolilta ihmisiä ja sä jaat niitä kokemuksia, niin sieltä tulee niitä hyviä ideoita.” H8

Työntekijöiden aktiivisuuden nähtiin jopa parantavan organisaatioviestintää, sillä heidän kauttaan viestintäosasto saa laajemman kosketuspinnan organisaation toimintaan ja asiantuntijoiden työkenttään. Kuten eräs haastateltava asian summaa:

”Saa niitä ideoita sieltä työntekijöiltä, kun täällä [viestinnässä] kuitenkin on aika irrallaan siitä asiakastodellisuudesta. Ja se on sellainen, mitä mun mielestä tarpeeksi monet viestijät ei myönnä itselleen, että eivät oikeasti tiedä, mitä organisaatio tekee, koska itse ei tee minkään substanssin kanssa töitä. – – mun mielestä on vaan hyvä, kun tulee muutakin taloa mukaan, että oikeasti viestijätkin joutuvat kosketuksiin sen aiheen kanssa, mitä oikeastaan viestitään ja mitkä ne liiketoiminnalliset tavoitteet on ja mikä on oikeasti se pääasia.” H3

Työntekijöiden sidosryhmäviestinnän ei nähty haastateltavien mukaan horjuttavan viestintäammattilaisten professiota ja asemaa organisaatioissa, vaan antavan ajatuksia ja lisää ymmärrystä toimintakentästä ja organisaation ydintehtävästä. Lisäksi työntekijälähettilyyden kautta henkilöstö on alkanut haastateltavien mukaan ymmärtää paremmin viestintäosaston roolia ja viestijöiden työtä. Moni haastatelluista mainitsee sen, kuinka aiemmin viestijöiden työhön on suhtauduttu jopa naureskellen, kun se nyt nähdään tärkeänä osana organisaatioiden toimintaa. Viestintää ei nähdä enää helppona työnsarkana vaan ymmärretään, että viestinnän ammattilaiset ovat ammattilaisia syystä ja palkkansa ansainneet.

”Se on tehnyt sen, että koko talo on enemmän oppinut ymmärtämään, mikä se viestinnän merkitys on. Ja ylipäätään eri organisaatioissa ja isoissa massoissa ihmiset tajuaavat, että se viestintä ei olekaan ihan niin helppoa ja ymmärtävät myös, kuinka tärkeätä se on ja näkevät mitä se viestintä on. Aiemmin ehkä monetkaan ei ole tajunneet sitä, eikä ole yhtään miettineet, että mitä kaikkea se viestintä pitää sisällään.” H3

”En sano, että on asemaani muuttanut, mutta koska olen ollut näkyvämpi henkilö organisaatiossa tämän projektin tiimoilta, niin se on auttanut täällä konttorin sisällä ymmärtämään rooliani sosiaalisen median näkökulmasta: ”hän on se ihminen, joka tekee somea. Hän on se, jolta voi ehkä kysyä apua näissä asioissa”. – – se on mukavaa, kun luottavat osaamiseeni ja ammattitaitooni siinä.” H1

Kuten viestinnän ammattilaisen rooliin liittyvässä alaluvussa kävi ilmi, on sparraajan ja mahdollistajan rooli viime aikoina kasvanut. Tämän voi nähdä vaikuttavan myös viestinnän ammattilaisten asemaan. Haastateltavien mukaan ymmärrys viestintäammattilaisten ja viestintäosastojen työstä on kasvanut organisaatioiden sisällä. Viestinnän ammattilaisten

ammattitaitoa osataan haastateltavien edustamissa organisaatioissa hyödyntää laajemmin kuin ennen, kun ymmärretään, mitä viestinnän ammattilaiset tekevät ja kuinka heidän apuaan voidaan käyttää hyödyksi omassa työssä.

”Tullaan kysymään neuvoa ja apua. Että kyllä se varmaan kertoo siitä arvostuksesta jollain tavalla.” H4

Kaiken kaikkiaan haastattelemani viestintäammattilaiset eivät näe organisaatioihin juurtuneen työntekijälähtöisyyden ja työntekijöiden kasvaneen roolin sidosryhmäviestinnässä uhanneen tai uhkaavan omaa asemaansa tai viestintäosastojen asemaa organisaatioissa, vaan ennemminkin tuoneen uusia mahdollisuuksia heidän työhönsä. Eikä viestintäosastojen merkitys katoa ainakaan lähitulevaisuudessa. Kuten eräs haastateltava toteaa:

”En koe [työntekijälähtöisyyttä] uhkana. Sehän olisi upeaa, jos mun työ kävisi tarpeettomaksi, niin että kaikki osaisi viestiä. Että sehän vois olla se suuri tavoite tässä omassa hommassa, että jokainen viestisi ammattilaisen tavoin.” H4

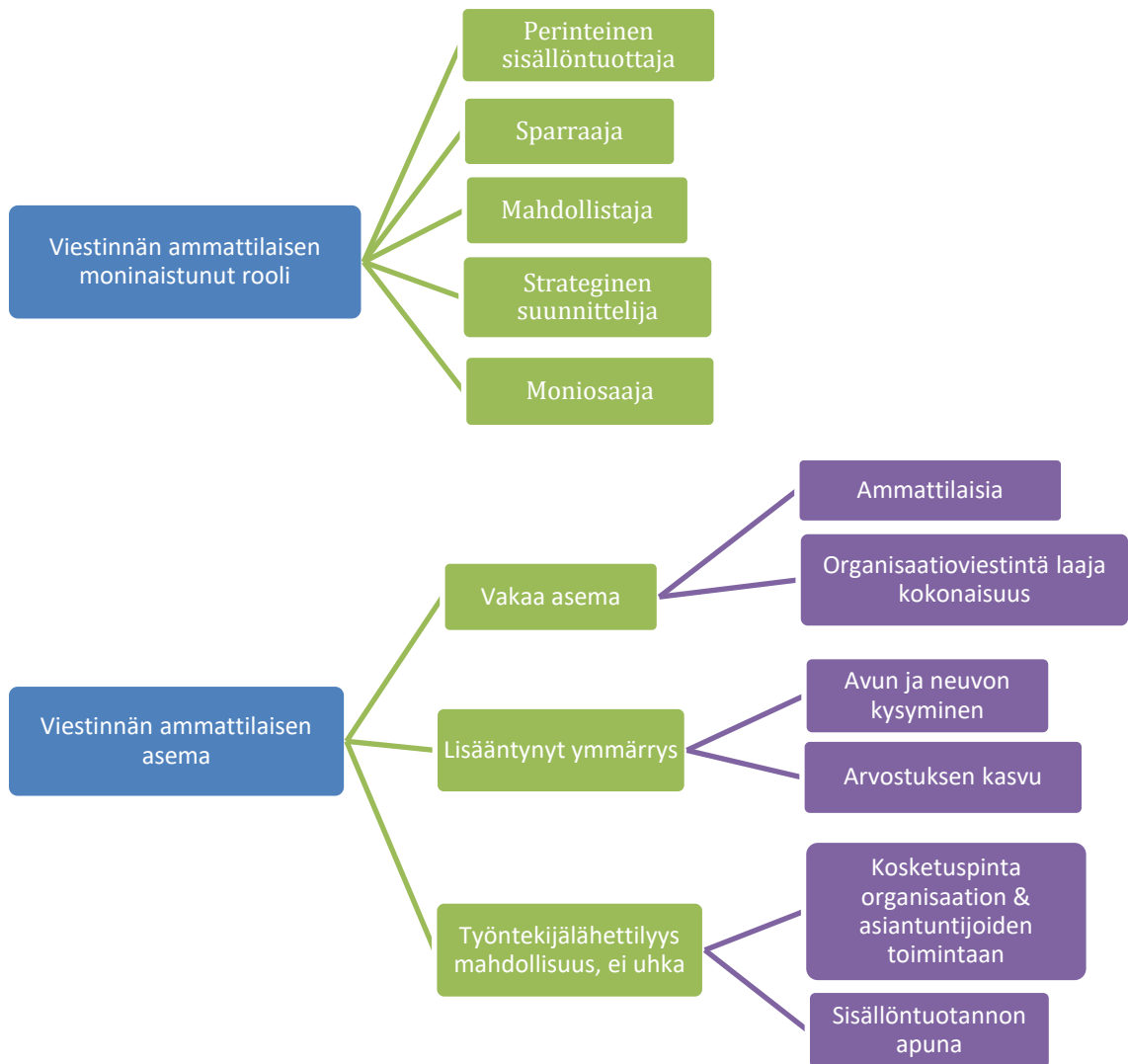
Tähän on kuitenkin aineiston perusteella vielä matkaa, joten viestinnän ammattilaisten ei tarvitse olla huolissaan oman asemansa horjumisesta. He ovat aineiston perusteella ammattilaisia, joiden avulla myös organisaation muu henkilöstö voi onnistua sosiaalisen median haltuunotossa ja hyödyntämisessä työssään. Haastateltavat summaavatkin mielestäni hyvin viestinnän ammattilaisten ja viestintäosastojen asemaan liittyvän teeman seuraavasti:

”Viestintäosaston merkitys ei tule häviämään, koska tarvitaan sellainen yksikkö ja keskitetty osaaminen, jonka puoleen kääntyä.” H1

”Kyllä me ollaan ammattilaisia täällä edelleen.” H5

5.3 Teeman yhteenveto

Viestinnän ammattilaisten haastattelujen perusteella viestinnän ammattilaisen rooliin ja asemaan liittyneet havainnot ovat mielestäni tutkielmani kiinnostavinta antia. Se, että työntekijälähtöisyyden voi nähdä vaikuttaneen osaltaan viestintäammattilaisten roolin muutokseen on kiinnostava löytö. Alla olevaan kuvioon (Kuvio 5) olen koonnut aineistosta kumpuavat havainnot viestinnän ammattilaisen rooliin ja asemaan liittyen.



Kuvio 5. Luvun 5 koonti

Löysin aineistoa jäsentämällä viestinnän ammattilaisten esiin nostamista rooleista neljä koavaa roolia: sparraajan, mahdollistajan, strategisen suunnittelijan ja moniosaajan roolin. Tutkielmani tulokset viestinnän ammattilaisen moninaisista rooleista tukevat esimerkiksi Markus Mykkäsen (2016, 152) tutkimuksen tuloksia, joiden mukaan viestinnän ammattilaiset eivät ole pelkkiä tiedottajia vaan työnkuva on laaja ja rooleja on useita. Viestinnän ammattilaiset näkevät siirtyvänsä yhä voimakkaammin sisällöntuottajista sparraajiksi ja mahdollistajiksi, tiedotteiden kirjoittajista strategisiksi toimijoiksi, jotka hallitsevat suurempia kokonaisuuksia ja mahdollistavat ja tukevat muiden viestintää. Myös ProComin vuonna

2012 tehty *Kohti vuotta 2020 – strategista viestintää ja leimahtavia julkisuuksia* -ohjeistus⁷ nostaa esiin, kuinka viestinnän ammattilaisen roolina yhteisöviestinnässä tulee yhä vahvemmin olemaan virittäminen eli neuvonantajan ja viestintäkouluttajan tehtävät, jotka ovat hyvin linjassa haastattemieni viestintäammattilaisten näkemysten kanssa.

Vaikka haastattelemani viestinnän ammattilaiset näkivät oman roolinsa muuttuneen ja olevan jatkuvassa muutoksessa viestintäkentän muuttuessa ja työntekijöiden viestintävastuun kasvaessa, eivät he koe työntekijälähtöisyyden vaikuttaneen ainakaan negatiivisesti omaan tai viestintäosastojen asemaan organisaatioissa. He kuvailevat asemansa organisaatioissa säilyneen ennallaan, mahdollisesti jopa parantuneen, ja ennen kaikkea selkeytyneen muun henkilöstön keskuudessa.

Sosiaalisen median kautta tapahtuva sidosryhmäviestintä ei pysty haastateltavien mukaan syöksemään viestintäosastoja ja viestinnän ammattilaisia palliltaan, sillä organisaatioviestintä on paljon muutakin kuin pelkkä sosiaalinen media ja sidosryhmäviestintä. Toisaalta haastateltavat näkevät työntekijälähtöisyyden mahdollisuutena viestintäammattilaisille ja organisaatioiden viestintäosastoille, sillä työntekijöiden aktiivisuuden kautta myös viestintäosasto saa paremman kosketuksen organisaation toimintaan ja asiantuntijoiden työkenttään. Lisäksi työntekijät voivat toimia viestintäammattilaisten apuna sisällöntuotannossa, jolloin viestinnän ammattilaisten osaaminen ja aika on mahdollista valjastaa esimerkiksi strategiseen työhön, johon haastateltavat näkevät viestinnän ammattilaisten roolin jo siirtyneen ja siirtyvän jatkossa yhä enenevässä määrin.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää viestinnän ammattilaisten näkemyksiä työntekijälähtöisyyden merkityksestä ja sen mahdollisesta vaikutuksesta viestinnän ammattilaisten omaan rooliin ja asemaan organisaatioissa.

Pyrin vastaamaan tutkimusongelmaan kahden tutkimuskysymyksen kautta, joista ensimmäinen pohti sitä, kuinka suomalaisia organisaatioita edustavat viestinnän ammattilaiset näkevät työntekijälähtöisyyden merkityksen organisaatioiden viestinnässä, ja toinen

⁷ ProCom ry:n vuonna 2012 tehty *Kohti vuotta 2020 – strategista viestintää ja leimahtavia julkisuuksia* -ohjeistus (<https://procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/yhteisoviestinnan-periaatteet/>).

puretui työntekijälähettilyyden vaikutukseen viestinnän ammattilaisten rooliin ja asemaan edustamissaan organisaatioissa.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastasin luvussa neljä, nostamalla esiin havaintoja siitä, miksi ja miten työntekijälähettilyyteen viestinnän ammattilaisten mielestä panostetaan. Aineiston perusteella esiin nousi se, kuinka viestinnän ammattilaiset näkevät työntekijälähettilyyden, jos ei suoranaisesti osana organisaatioviestintää, niin ainakin merkittävänä osana organisaatioiden sidosryhmäviestintää. Tästä syystä siihen panostaminen nähdään tärkeänä. Havaintoni tukee myös aiempaa tutkimusta työntekijöiden kasvaneesta roolista organisaatioiden sidosryhmäviestinnässä, heidän verkostojensa kasvettua ja toisaalta koska vertaisiin luotetaan sosiaalisessa mediassa enemmän kuin kasvottomiin organisaatioihin (ks. esim. Davis, Rountree & Davis 2016, 255–256; Henderson & Bowley 2010, 237; Kelleher 2009).

Työntekijöiden viestintä omille sosiaalisen median verkostoilleen voikin vaikuttaa positiivisesti organisaatioista käytävään keskusteluun ja niiden kokemaan luottamukseen. Viestinnän ammattilaiset puhuvat työnantajamielikuvasta, jota työntekijät ovat rakentamassa. Työntekijät toimivat tärkeänä linkkinä organisaatioiden ja potentiaalisten työnhakijoiden välillä, luoden ja rakentaen mielikuvaa organisaatiosta työpaikkana ja työnantajana. Juuri tyytyväisten ja osaavien työntekijöiden kautta organisaatiot näyttäytyvät kiinnostavina paitsi kuluttajien myös työnhakijoiden keskuudessa, jolloin organisaation on mahdollista haalia joukkoonsa organisaation arvoihin jo valmiiksi sitoutuneita, uusia työntekijöitä.

Haastateltavat puhuivat työnantajamielikuvasta, mutta näen sen synonyymina viitekehyksessä esiin nostamalleni työnantajabrändille (ks. esim. Foster, Punjaisri & Cheng 2010; M’Zungu, Merrilees & Miller 2010; Punia 2018), jota rakennetaan sekä sisäisesti että ulkoisesti. Toisaalta organisaation oman henkilöstön keskuudessa kokemusten ja organisaatiokulttuurin kautta, ja toisaalta ulospäin työntekijöiden välittämän mielikuvan kautta, kuten Carley Fosterin, Khanyapuss Punjaisrin ja Ranis Chengin (2010, 404–405) tutkimuksessa todetaan. Työntekijöiden työssä viihtyminen ja se, että he kokevat, että heihin luotetaan, on omankin aineistoni perusteella onnistuneen työntekijälähettilyyden kannalta ensiarvoisen tärkeää. Organisaatioissa tulisi haastateltavien mukaan panostaa luomaan ilmapää, jossa työntekijät kokevat, että heihin luotetaan ja heillä on lupa toimia, jolloin he varmemmin ryhtyvät myös työntekijälähettiläiksi.

Haastateltavat nostivat lisäksi esiin, kuinka työntekijälähettilyyttä toteutetaan heidän edustamissaan organisaatioissa ja korostivat, kuinka se rakentuu pitkälti sosiaalisen median kautta. Sosiaalinen media nouseekin aineistossa työntekijälähettilyyden tärkeimmäksi

areenaksi, vaikka osa haastateltavista toi esiin, ettei lähettilyyttä tapahdu ainoastaan sosiaalisen median kanavissa. Sosiaalisen median merkitys työntekijälähettilyyden areenana selittyy mielestäni kuitenkin sillä, että se on muuttanut organisaation sisäisiä asetelmia, kun työntekijöiden verkostot ovat kasvaneet perinteisiä lähiverkostoja laajemmiksi ja työntekijöiden mahdollisuudet olla vuorovaikutuksessa organisaation kannalta merkittävien sidosryhmien kanssa ovat kasvaneet (ks. esim. Henderson & Bowley 2010, 237; Miles & Mangold 2014). Lisäksi erilaisissa sidosryhmätapahtumissa organisaatiota pääsevät edustamaan vain harvat ja valitut, kun taas sosiaalisen median etu on se, että kaikilla on mahdollisuus olla siellä halutessaan – toisin kuin esimerkiksi messuilla – edustamassa työnantajaansa.

Viestinnän ammattilaiset korostivat myös, ettei työntekijälähettilyys ole uusi ilmiö, vaan ihmiset ovat puhuneet työnantajastaan aina omalle lähipiirilleen ja verkostoilleen. Työntekijälähettilyyden käsite on kuitenkin vielä melko uusi, ja sen tutkimus painottuu 2000-luvulle, sosiaalisen median nostettua työntekijät organisaatioiden kannalta uudella tavalla merkittäviksi viestijöiksi (ks. esim. Men 2014, Pekkala & Luoma-Aho 2017). Sosiaalisen median nostaminen työntekijälähettilyyden keskiöön tutkielmassani olikin perusteltua, sillä työntekijöiden viestinnän merkityksen kasvu tulee sosiaalisen median kautta. Työntekijälähettilyys on vain tarkempi ajatus siitä, miten tämä nykyaikainen kaikki viestii -mentaliteetti voidaan strategisesti hyödyntää organisaatioiden hyväksi.

Sosiaalisen median merkittävän roolin lisäksi viestinnän ammattilaiset nostivat esiin myös sen, kuinka työntekijälähettilyyden keskiössä on työntekijän brändi, jonka kautta työntekijät nousevat esiin sosiaalisessa mediassa ja toimivat organisaation kasvoina, kuten aiempi tutkimuskin toteaa (ks. esim. Mäkinen, Kahri & Kahri 2010). Haastateltavat näkivät työntekijöiden brändien muodostuvan niin asiantuntija- kuin henkilöbrändistä. Vaikka toisaalta organisaatio tukee viestinnän ammattilaisten mukaan juuri asiantuntijuuden ja asiantuntijabrändin rakentumista (ks. esim. Arruda 2003; Pääkkönen 2017, 88), niin toisaalta aineistossa korostui myös henkilöbrändin merkitys työntekijälähettilyydessä, koska sosiaalisessa mediassa kiinnostaa etenkin inhimillisyys ja samaistuttavuus (ks. esim. Mäkinen, Kahri & Kahri 2010, 51; Pääkkönen 2017, 87). Asiantuntijabrändin nähtiinkin parhaimmillaan rakentuvan henkilöbrändin varaan tuoden myös henkilön persoonaa esiin. Se, että työntekijän brändit nousivat aineistosta merkittävällä tavalla esiin, on mielestäni loogista, sillä sosiaalinen media mahdollistaa nykyaikana tehokkaan brändäyksen. Sosiaalisen median kautta merkittäviksi vaikuttajiksi nousseet työntekijät ovat Jean-Noël Kapfererin (2004, 163) mukaan keskeisiä myös organisaatioiden oman brändityön kannalta, sillä juuri heidän kauttaan organisaatio pääsee vaikuttamaan siihen, mistä sen ulkoiset sidosryhmät sosiaalisessa mediassa puhuvat ja mihin sävyyn (ks. myös Kankkunen & Österlund 2012, 146, 161).

Toisaalta se, että työntekijöille avautuu työnsä kautta mahdollisuus itsensä brändäämiseen asiantuntijana ja oman alansa osaajana tuo myös heille itselleen hyötyä. Ihminen tarvitsee aina jonkin motivaattorin toiminnalleen, kuten Siu Lui, Karl Lang ja Sammy Kwok (2002) tutkimuksessaan toteavat. He näkevät, että etenkin ihmisen omista tarpeista ja haluista kumpuava sisäinen motivaatio kantaa. Jason Frank (2015) tukee tätä ajatusta omassa tutkimuksessaan, jossa hän nostaa esiin, kuinka juuri työntekijälle annetut mahdollisuudet oman osaamisen, brändin tai markkina-arvon kasvattamiseen ovat hyviä motivaattoreita työntekijälähettiläänä toimimiselle. Tätä mieltä olivat myös haastattelemani viestinnän ammattilaiset.

Vaikka työntekijälähettilyyden nähtiin haastateltavien keskuudessa mahdollisuudeksi ja panostamisen arvoiseksi asiaksi, liittyi siihen heidän mielestään myös ongelmia ja riskejä. Toisaalta sosiaalisen median nähtiin aiheuttavan pelkoa ja arkuutta työntekijöiden keskuudessa. Toisaalta taas nähtiin, että työntekijöiden harkitsemattomat tai harkitut ikävät puheet voivat muodostaa organisaatiolle maineriskin. Sandra Miles ja Glynn Mangold (2014) näkevät tutkimuksessaan työntekijöiden sosiaalisen median käytön joko *”mahdollisuutena menestykseen ja maineen rakentamiseen tai tikittävänä aikapommina”*, riippuen siitä, miten organisaatio on ohjeistanut ja johtanut työntekijöiden sosiaalisen median käyttöä. Milesin ja Mangoldin (2014, 402) mukaan mahdollisuus työntekijöiden kautta syntyvään maineriskiinkin saa jotkut organisaatiot varpaalleen sosiaalisen median käyttöönotossa ja työntekijöiden valtauttamisessa. Heidän tutkimuksensa ei ole kuitenkaan sosiaalisen median mitta-
puulla kovin tuore. Ainakaan tätä varovaisuutta ei ole nähtävissä haastattelemieni viestinnän ammattilaisten edustamissa organisaatioissa. Riskin olemassaolo tiedostettiin, mutta sen ei annettu vaikuttaa työntekijöiden mahdollisuuksiin osallistua sidosryhmäviestintään. Sen sijaan haastateltavat korostivat, kuinka viime vuosina organisaatioissa on tehty kannustavia ja rohkaisevia sosiaalisen median ohjeistuksia. Tämä liittyy yleisesti työntekijöiden vapaampaan sosiaalisen median käyttöön, johon kuuluvat myös organisaatioiden tarjoamat sosiaalisen median koulutukset ja työkalujen sekä toimintavalmiuksien antaminen. Haastateltavat näkivät kuitenkin koulutuksia tärkeämpänä työntekijälähettilyyden onnistumisen kannalta sen, että organisaatioissa valtautetaan toimimaan sosiaalisessa mediassa organisaatiota edustavina asiantuntijoina.

Pyrin ensimmäisen tutkimuskysymyksen ja siihen vastaamisen kautta luomaan pohjaa toiselle tutkimuskysymykselle, jossa paneuduin viestinnän ammattilaisten ajatuksiin työntekijälähettilyyden mahdollisesta vaikutuksesta heidän rooliinsa ja asemaansa organisaatioissa. Koska viestinnän ammattilaiset näkevät aineistoni perusteella työntekijälähettilyyden merkittävänä osana organisaatioiden viestintää ja panostamisen arvoisena toimintana,

jota tuetaan ja mahdollistetaan organisaatioissa, selittää se mielestäni viestinnän ammattilaisten ajatuksia omasta roolistaan ja asemastaan organisaatioissa.

Jos haastattelemani viestinnän ammattilaiset olisivat olleet sitä mieltä, ettei työntekijöiden viestinnällä ja työntekijälähettilyydellä ole merkitystä organisaation toiminnan kannalta, olisi se voinut vaikuttaa eri tavalla pohdintoihin viestintäammattilaisten roolista ja asemasta organisaatioissa. Työntekijöiden toiminta sosiaalisessa mediassa ja heidän jopa organisaation virallisia sosiaalisen median tilejä suuremmat verkostonsa ovat tuoneet työntekijälähettilyyden osaksi haastattelemini viestintäammattilaisten edustamien organisaatioiden strategista työtä. Tämä työ taas näkyy aineiston perusteella etenkin viestintäosastoilla. Viestintäammattilaiset vastaavat esimerkiksi henkilökunnan sosiaalisen median koulutuksista, ohjeistamisesta ja auttavat koko organisaation henkilöstöä hyödyntämään sosiaalisen median tarjoamia mahdollisuuksia omassa työssään.

Aineiston perusteella voidaan päätellä, että sekä työntekijälähettilyyks että viestintäammattilaisten roolin muutos ovat osa suurempaa yhteiskunnallista ja viestintäkentän muutosta, jossa sosiaalisen median mahdollistama työntekijöiden uudenlainen viestintämahdollisuus suurille ja organisaation kannalta merkittävälle sidosryhmille (ks. esim. Aula & Heinonen 2011, 163–165) on osaltaan ravistellut organisaatioiden viestintäosastoja ja viestintäammattilaisten työnkuvaa ja -tehtäviä.

Viestinnän ammattilaiset näkevät, että he, mutta myös organisaatioiden viestintäosastot ovat joutuneet vastaamaan ja sopeutumaan muutokseen, jonka digitalisaatio ja sen myötä noussut sosiaalinen media ovat tuoneet tullessaan. Muutos on ollut nopeaa ja haastattelemini viestintäammattilaisten mukaan heidän roolinsa on viime vuosien aikana muuttunut yhä enemmän perinteisestä sisällöntuottajasta moniosaajaksi, jonka merkittävimiksi tehtäväksi aineistoni perusteella nousevat sparraajan ja mahdollistajan ja strategisen suunnittelijan roolit. Viestinnän ammattilainen siis auttaa ja tukee muita hyödyntämään sosiaalisen median tarjoamia mahdollisuuksia työssään ja asiantuntijuutensa esiin tuomisessa sekä viestinnässä ulkoisten sidosryhmien kanssa. Näenkin, että työntekijöiden viestintä sosiaalisen median välityksellä laajoillekin verkostoille ja uudenlainen sidosryhmien tavoittaminen henkilöstön kautta, on vaikuttanut osaltaan haastattelemini viestintäammattilaisten rooleihin edustamisissaan organisaatioissa.

Mielestäni huomion arvoista on, että vaikka puolet haastattelemistani viestinnän ammattilaisista toimii jonkinasteisessa päällikköasemassa edustamassaan organisaatiossa, eivät heidän ja muiden, suunnittelijoina ja asiantuntijoina toimivien haastateltavien ajatukset

omista rooleistaan eronneet. Kaikki haastateltavat nostivat etenkin sparraajan roolin esiin omassa työssään ja yleisesti viestinnän ammattilaisten työssä nykyaikana.

Haastateltavat näkevät siis oman roolinsa muuttuneen ja muuttuvan yhä enemmän perinteisestä sisällöntuottajasta ammattilaiseksi, joka auttaa muita loistamaan ja onnistumaan viestinnässään. He puhuivat myös siitä, kuinka moniosaajuuden vaatimus on lisääntynyt ja tulee tulevaisuudessa entisestään lisääntymään, kun perinteisten tehtävien – sisällöntuotannon ja tiedotteiden kirjoittamisen – ohella viestinnän ammattilaiset joutuvat sopeutumaan jatkuvasti muuttuvaan viestintäkenttään ja ottamaan haltuun aina uusia välineitä, työtehtäviä ja sosiaalisen median kanavia perinteisten viestintä- ja markkinointikanavien, kuten printtimedian lisäksi. Tämä työtehtävien ja roolien monimuotoistuminen on aiheuttanut sen, että viestinnän ammattilaisilta vaaditaan aiempaa enemmän joustavuutta ja monien taitojen ja osa-alueiden hallintaa nykyisessä viestintäympäristössä. Samansuuntaisia ajatuksia esittää myös Jim MacNamara (2018, 17) artikkelissaan viestinnän ammattilaisten osaamiseen ja kykyihin liittyen. Hänen mukaansa yhteiskunnan muutos, joka muuttaa työelämää, vaatii myös viestinnän ammattilaisten itsensä kehittämistä ja roolimutoksiin sopeutumista.

Vaikka oma analyysini viestintäammattilaisten rooleista kumpusi keräämästäni aineistosta, niin sen voidaan nähdä mukailevan viimeisen 10 vuoden aikana tehtyjä tutkimuksia viestintäammattilaisten rooleista organisaatioissa, joissa viestinnän ammattilaisten tehtäväkenttä nähdään moninaisena ja jopa vaikeasti määriteltävänä. Toisaalta viimeaikainen tutkimus viestintäammattilaisten rooleista on keskittynyt paljolti strategiseen rooliin ja viestintäpäälliköiden ja -johtajien tarkasteluun. (ks. esim. Mykkänen 2016; Steyn 2009.) Myös European Communication Monitor vuodelta 2018⁸ sekä viestinnän ammattilaisten järjestö ProComin toteuttama Johtavien viestijöiden tutkimus vuodelta 2017⁹ nostavat tarkastelun keskipisteeksi viestintäpäälliköt ja -johtajat. Tutkimuksissa painottuu viestintäammattilaisten strateginen rooli. Päällikkö- ja johtotason viestinnän ammattilaiset nähdäänkin päätöksenteon kannalta merkittävänä osana organisaation strategista toimintaa. Myös omassa aineistossani esiin nousi tämä viestinnän ammattilaisuuden strateginen puoli.

⁸ European Communication Monitor 2018 (http://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/dlm_uploads/ECM18-European-Communication-Monitor-2018.pdf).

⁹ ProCom ry:n johtavien viestijöiden tutkimus 2017 (http://procom.fi/wp-content/uploads/2017/04/FINAL.2017_Johtavien_viestij%C3%B6iden_tutkimus_ProCom_raportti.pdf).

Haastateltavien mukaan viestinnän ammattilaiset suunnittelevat ja ohjaavat organisaation viestintää, mutta ennen kaikkea sparraavat muuta henkilöstöä ja mahdollistavat muiden onnistumisen omassa viestinnässään.

Vaikka aineistosta nousi esiin viestinnän ammattilaisten viime vuosina ja tulevaisuudessa yhä muuttuvat roolit, eivät haastateltavat nähneet viestintäkentän muutoksen ja työntekijöiden kasvaneen viestintäroolin kuitenkaan uhanneen tai uhkaavan omaa asemaansa organisaatioissa. Viestintä on kuitenkin jo vuosikymmeniä nähty ammatillisena professiona, jossa muun muassa soveltuva koulutus, viestinnän strateginen osaaminen ja ammattitaito ovat olleet avaintekijöitä, kuten Leif Åberg (2012, 23, 37–39) toteaa. Organisaatioviestintä on haastateltavien mukaan niin suuri kokonaisuus, ettei viestintäosaston ja viestintäammattilaisten asema horju tai tule horjumaan, vaikka sidosryhmäviestintä onkin osittain siirtynyt viestintäosastojen ulkopuolelle, organisaation työntekijöille. Muun henkilöstön nähtiin uhan sijaan olevan enneminkin mahdollisuus siihen, että viestintäosastoilla voidaan keskittyä strategiseen työhön sisällöntuotannon sijaan.

Haastateltavien mukaan heidän asemansa organisaatioissa on työntekijöiden kasvaneiden viestintämahdollisuuksien ja työntekijälähtöisyyden kautta jopa vankistunut. Se, että kaikilla on nykyään mahdollisuus viestiä ja organisaatiot ovat huomanneet sen ja pyrkineet hyödyntämään sitä, on auttanut haastateltavien mukaan muuta henkilöstöä ymmärtämään paremmin viestintäosastojen roolin organisaatioissa. Viestinnän ammattilaisten puoleen osataan kääntyä ja heidän roolinsa organisaatioissa on tullut näkyvämmäksi ja selkeämmäksi. Muu henkilöstö ymmärtää haastateltavien mukaan paremmin viestintäosastojen työtä ja arvostaa sitä uudella tavalla.

Työntekijälähtöisyyden tulo osaksi organisaatioiden viestintää ja siihen panostaminen on siis osaltaan muuttanut viestintäammattilaisten työnkuvaa ja monipuolistanut heidän roolejaan, mutta samalla se on vahvistanut ja selkeyttänyt viestintäosastojen ja viestinnän ammattilaisten asemaa suomalaisissa organisaatioissa.

7 Pohdinta

Olen nyt pyrkinyt vastaamaan työni alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja avannut aineistosta laadullisen sisällönanalyysin kautta tekemiäni johtopäätöksiä haastateltujen viestintäammattilaisten näkemyksistä työntekijälähtöisyyden merkityksestä organisaatioiden viestinnässä ja sen yhteydestä viestinnän ammattilaisten omaan rooliin ja asemaan edustamisissaan organisaatioissa.

Lopullisiin tutkimuskysymyksiin päädyin vasta analyysivaiheessa, sillä aineistosta nousi kiinnostavasti esiin etenkin viestinnän ammattilaisen roolia käsitellyt teema, jota halusin tutkia tarkemmin. Tämän teeman kautta näen tuoneeni uutta näkökulmaa työntekijälähettilyyteen nykyaikaisena ilmiönä.

Työntekijälähettilyyks osoittautui tutkimukseni perusteella olevan osa organisaatioiden viestintää, ja näin yhteydessä myös organisaatioiden viestintäosastojen toimintaan ja viestinnän ammattilaisten rooliin organisaatioissa. Kuten johdantoluvussa toin esiin, on aiempi tutkimus työntekijälähettilyydestä keskittynyt pitkälti työntekijöiden oman näkökulman kartoittamiseen ilmiöstä ja toisaalta yleisesti työntekijöiden rooliin sidosryhmäviestinnässä. Oma tutkimukseni keskittyy viestinnän ammattilaisten näkemyksiin työntekijälähettilyydestä ja sen yhteydestä heidän omaan rooliinsa ja asemaansa organisaatioissa. Näen, että tutkimukseni vastaa asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja analyysin kautta esiin nostaamani huomiot haastateltavien ajatuksista työntekijälähettilyyteen, omaan rooliinsa ja asemaansa liittyen, toivat uutta näkökulmaa etenkin työntekijälähettilyyden tutkimuskentälle. Tutkimukseni tukee aiempien tutkimusten havaintoja työntekijälähettilyydestä ja viestinnän ammattilaisten rooleista. Uskon, että se tarjoaa myös kiinnostavaa uutta näkökulmaa kumpaan tutkimuskenttään, yhdistäessään nämä kaksi tutkimusaihetta toisiinsa.

Työni lopuksi haluan vielä palata haastattelemini viestintäammattilaisten ajatuksiin työntekijälähettilyyks-sanasta. Haastateltavat määrittelevät työntekijälähettilyyden hyvin samankaltaisesti ja toisaalta aiempien tutkimusten mukaisesti (ks. esim. Men 2014). Lähes kaikki haastateltavat kuitenkin kritisoivat käsitettä pitäen sitä kylmänä ja kolkkona kattokäsitteenä, joka ei parhaalla tavalla tuo esiin työntekijöiden viestintään liittyvää inhimillistä puolta. Organisaatioissa käytettiin laajalti omia käsitteitä työntekijälähettilyydestä, jonka näen toimivan myös ilmiön brändäämisen tukena organisaatiossa, houkutellen työntekijöitä lähettilästoiminnan pariin. Mielestäni on kiinnostavaa, että pelkkä työntekijälähettilyyden käsite voi haastateltujen viestintäammattilaisten mukaan jäädä geneeriseksi ja vaikeasti hahmotettavaksi toiminnaksi, joka ei houkuttele työntekijöitä mukaan, vaikka käsite on vasta vakiintunut suomen kieleen ja alkanut nousta tieteellisenä käsitteenä.

En löytänyt aiempaa tutkimusta työntekijälähettilyyden käsitteen kritiikistä, mutta pohdin kritisoivatko viestinnän ammattilaiset myös englanninkielistä *employee advocacy* -käsitettä. Suomalainen vastine – työntekijälähettilyyks – on sanana haastava, ja kuten haastattelemani viestinnän ammattilaiset näkevät, konsulttikieltä, johon voi olla vaikea tarttua. Vaikeus voi kummuta englanninkielisen termin suomennoksesta, joka ei välttämättä täysin tavoita työntekijöiden merkitystä organisaatioiden edustajina ja puolestapuhujina. Suomenkielinen käsite voikin tulevana vuosina hakea vielä muotoaan. Haastattelemani

viestintäammattilaiset epäilivät työntekijälähettilyyden käsitteen katoavan jopa kokonaan lähivuosien aikana. Näen, että jos näin käy, se tapahtuu koska organisaatiot nimeävät, kuten aineistostakin käy ilmi, työntekijälähettilyysohjelmiaan omille organisaatioilleen paremmin sopivilla nimillä. Tällöin työntekijälähettilyyks jää yhä vahvemmin kattokäsitteeksi ja muuttuu erilliseksi saarekkeeksi organisaatioiden harjoittaman työntekijöiden valtauttamisen, kouluttamisen ja heille tarjottavien mahdollisuuksien ulkopuolelle. Toisaalta katoamista voi jouduttaa sekin, että työntekijälähettilyyks on jo nyt hyvin merkittävä osa monen suomalaisen organisaation arkea, jolloin se voi nopeastikin löytää paikkansa osana yleistä organisaatiokulttuurin, jolloin erilliset työntekijälähettilyysohjelmat ja käsite tälle toiminnalle voivat menettää merkityksensä.

Toisaalta, jos työntekijälähettilyyden ei enää haastateltujen viestintäammattilaisten mukaan nähdä tavoittavan työntekijöiden tekemän lähettilästyön ydintä, niin miten se kannattaisi tulevaisuudessa sanoittaa? Tarvitaanko erillistä työntekijälähettilyyden käsitettä lainkaan? Markkinointitutkimuksen puolella puhutaan vaikuttajamarkkinoinnista (*influencer marketing*), jossa sosiaalisen median vaikuttajat toimivat organisaation ja sen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden kasvoina. He vaikuttavat toiminnallaan ja sanomisillaan omien verkostojensa mielikuviin ja ajatuksiin kyseisestä organisaatiosta tai tuotteesta. (ks. esim. Djafarova & Rushworth 2017.) Työntekijälähettilyyks voidaan mielestäni nähdä hyvin samankaltaisena toimintana kuin vaikuttajamarkkinointi. Esimerkiksi Elmira Djafarovin ja Chloe Rushworthin (2017) tutkimuksessa havaittiin, että sosiaalisen median vaikuttajat koetaan tehokkaiksi suosittelijoiksi, sillä heihin on helppo samaistua. Miksi sitten vaikuttajiksi nimettyjen tubettajien ja bloggaajien lisäksi myös työntekijälähettiläitä ei voisi kutsua vaikuttajiksi? He ovat tutkimustenkin mukaan samaistuttavia, kasvottomia organisaatioita luotettavampia sidosryhmien mielestä (ks. esim. Kim & Rhee 2011) ja vaikuttavat toiminnallaan edustamastaan organisaatiosta rakentuvaan mielikuvaan. Onkin mielestäni aiheellista pohtia, tarvitaanko tällaista käsitteiden monimuotoisuutta. Mielestäni työntekijälähettilyydessä on kuitenkin kyse vaikuttajaverkoston luomisesta, jota organisaatio ja viestinnän ammattilaiset osaltaan tukevat, ja josta sekä työntekijä että organisaatio hyötyvät.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi

Koska tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa moni seikka, näen että sitä on syytä pohtia vielä näin tutkielman lopuksi. Tutkimusmenetelmiin sisältyy aina riskejä, jotka voivat vaikuttaa niin analyysin kautta esiin nouseviin tutkimustuloksiin kuin niiden luotettavuuteenkin. Tutkijana pyrin ottamaan nämä riskit huomioon ja arvioimaan tekemieni valintojen vaikutuksia pitkin tutkimusprosessia. Laadullisen tutkimuksen validiteetti liittyy sen

pätevyyteen, perusteellisuuteen ja saatuihin tuloksiin, ja niiden kautta tehtyihin päätelmiin. Näiden arvioinnin helpottamiseksi pyrin tekemään tutkielmassani läpinäkyväksi sen, kuinka toteutin tutkimuksen, tein analyysin ja päädyin saamiini tuloksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 25.)

Olen työssäni kuvannut ja perustellut haastateltavien valinnan. Lisäksi olen avannut haastatteluihin valmistautumista ja teemahaastattelurunkoa. Pysin haastattelutilanteissa ohjaamaan keskustelua mahdollisimman vähän, ainoastaan mikäli keskustelu lähti ajautumaan liian kauas tutkimusaiheesta. Vaikka pyrin minimoimaan riskejä, niin itse haastattelutilanteessa haastattelijan ja olosuhteiden vaikutusta ei voi koskaan täysin poistaa. Haastattelijana olen voinut kysymyksenasetteluiden tai sanavalintojen kautta vaikuttaa saamiini vastauksiin, ja toisaalta haastateltavat ovat voineet vastata, kuten ovat ajatelleet olevan sosiaalisesti hyväksyttävää. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 34–35.) Voikin olla, että haastattelukysymykseni tai toisaalta minusta riippumattomat seikat ovat ohjanneet haastateltavien vastauksia ja sitä, millaisia asioita he ovat nostaneet esiin tai jättäneet sanomatta. Tämä taas on voinut vaikuttaa analyysiin ja saamiini tuloksiin. Kaikkia riskejä ei hyvällä valmistautumisellaan pysty täysin minimoimaan. Olen kuitenkin pyrkinyt tekemään parhaani tutkimuksen luotettavuuden eteen.

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyvät riskit ulottuvat myös sisällönanalyysiin, sillä analyysi ei voi koskaan olla täysin objektiivinen. Käyttämieni käsitteiden, tutkimusasetelman ja valitsemani menetelmän kautta olen voinut osaltaan vaikuttaa tehtyyn tulkintaan ja sitä kautta saatuihin tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158–160.) Tulokset ovatkin omia tulkintojani, jotka tuovat esiin vain pienen osan tutkittavasta ilmiöstä. Olen tästä syystä pyrkinyt tekemään tutkimusprosessistani läpinäkyvän, avannut analyysiani sekä pyrkinyt havainnollistamaan päättelyketjuani ja aineistosta esiin nousseita asioita käyttämällä suoria sitaatteja haastateltavien puheesta.

Koska laadullisen tutkimuksen ja sisällönanalyysin ongelmana on objektiivisuuden puute, tutkijan omien kokemusten ja ymmärryksen ollessa osana tulkintaa ja merkitysten luomista (Hirsjärvi & Hurme 2010, 192), näen omien ennakkokäsitysten avaamisen ja niiden ottamisen analyysia tehdessä huomioon tarpeelliseksi, sillä ne voivat vaikuttaa saatuihin tuloksiin. Lähtöoletukseni oli, että työntekijälähettilyyks on muuttunut ja sitä määritellään eri organisaatioissa eri tavoin. Oletin myös, että se on voinut jotenkin vaikuttaa viestinnän ammattilaisten rooliin ja asemaan. Tästä syystä lähestyin teemahaastatteluissa aihetta kehittymisen ja viestinnän ammattilaisen roolin kautta. Tiedostaen omat lähtöoletukseni olen haastatellessa pyrkinyt ohjaamaan haastateltavia mahdollisimman vähän, antaen tilaa heidän omille

ajatuksilleen ja pohdinnoilleen työntekijälähettilyydestä ja sen yhteydestä heidän omaan rooliinsa ja asemaansa organisaatioissa.

Olen pyrkinyt huomioimaan myös tutkimusetiikan (ks. esim. Kuula 2011) antamalla haastateltaville selkeät ja hyvät ennakkotiedot siitä, mitä olen tutkimassa. Lisäksi toimitin haastateltaville teemahaastattelurungon etukäteen nähtäville ja muistutin haastattelun aluksi haastatteluun osallistumisen olevan vapaaehtoista. Toin myös esiin sen, että nauhoitan haastattelut litterointia varten ja säilytän keräämäni aineiston luottamuksellisesti, sen tullessa vain omaan tutkimuskäyttöni. Haastateltaville oli myös haastatteluun osallistuessaan selvää, että tulen nostamaan suoria haastattelusitaatteja selkeyttämään päättelyketjuani sekä lisäämään tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta. Säilytin kuitenkin haastateltavien anonymiteetin käyttämällä heistä koodeja H1–H8, sattumalta valikoituneeseen haastattelujärjestykseen perustuen. En myöskään kerro tarkemmin haastatteleminen edustamista organisaatioista, vaan tuon vain esiin haastateltavien edustavan suomalaisia suuria organisaatioita yksityiseltä ja julkiselta sektorilta.

Näen, että tutkimus- ja analyysimenetelmään liittyvistä sudenkuopista huolimatta onnistuin teemahaastatteluiden ja laadullisen sisällönanalyysin kautta vastaamaan tutkimuskysymyksiini ja tuomaan työntekijälähettilyyden ja viestinnän ammattilaisten roolien tutkimuskenttään uutta näkökulmaa. En pyrkinyt tutkimuksellani tilastollisesti yleistettävissä olevan otoksen saamiseen, vaan pyrin syventämään ymmärrystä työntekijälähettilyydestä viestinnän ammattilaisten näkemysten kautta (Eskola & Suoranta 2008, 61; Hirsjärvi & Hurme 2010, 59; Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Koen myös, että haastattelemani viestinnän ammattilaiset tarjosivat minulle kiinnostavaa aineistoa, jonka analyysin kautta sain koottua viestinnän ammattilaisten näkemyksiä niin työntekijälähettilyyden merkityksestä kuin sen suhteesta heidän omaan työnkuvaansa, rooliinsa ja asemaansa edustamissaan organisaatioissa.

7.2 Jatkotutkimusehdotuksia

Tämä tutkielma avaa yhden näkökulman työntekijälähettilyyteen keskittyen viestintäammattilaisten näkemyksiin työntekijälähettilyydestä ja sen vaikutuksesta omaan rooliinsa ja asemaansa organisaatioissa, joissa työntekijälähettilyyteen panostetaan. Kiinnostavia jatkotutkimusmahdollisuuksia työntekijälähettilyyteen on monia, sillä aihe on vielä melko tuore. Haastateltavat nostivat esiin muun muassa työntekijälähettilyyden liiketoiminnallisen puolen, jossa organisaatiot ostavat esimerkiksi suunnittelu- ja koulutuspalveluja ulkopuolisilta toimijoilta. Tähän ostopalveluiden käyttämiseen liittyvät myös

työntekijälähettilyys-sovellukset, jotka olivat kaikille haastattelemilleni viestinnän ammattilaisille tuttuja työkaluja. Työntekijälähettilyyden liiketoiminnallinen aspekti olisi kiinnostava tutkimusnäkökulma, joka avaisi työntekijälähettilyyden ilmiötä entisestään. Miten viestintäammattilaiset näkevät ulkopuolisten toimijoiden roolin organisaatioiden työntekijälähettilyydessä? Toisaalta voisi olla kiinnostavaa tutkia työntekijöiden ajatuksia esimerkiksi työntekijälähettilyys-sovelluksista. Miten työntekijät kokevat sovellusten käytön? Näkevätkö he sen vaikuttavan omaan aktiivisuuteensa sosiaalisessa mediassa työnantajansa lähettiläinä? Olisi kiinnostavaa myös peilata viestinnän ammattilaisten ja työntekijöiden ajatuksia. Ovatko ne samankaltaisia?

Toisaalta viestinnän ammattilaisten työnkuvaan ja rooleihin liittyvälle tutkimukselle on tilausta, vaikka rooleja on tutkittu jo vuosikymmeniä. Jatkuva tarve on perusteltavissa sillä, että viestintäkenttä muuttuu kovaa vauhtia. Tutkimusta varten haastatteleman viestinnän ammattilaiset puhuivat esimerkiksi tekoälyn vaikutuksesta omaan työhönsä. Tekoälystä on puhuttu viime aikoina todella paljon niin organisaatioiden tasolla kuin mediassakin, sillä sen merkitys on kasvanut yhteiskunnassamme. Tekoäly on tullut myös osaksi organisaatioiden toimintaa ja organisaatioviestintää. Tässä olisikin kiinnostava paikka tutkimukselle, sillä tekoäly on tällä hetkellä hyvin ajankohtainen aihe myös viestintäammattilaisten näkökulmasta, ainakin haastattelemieni viestinnän ammattilaisten mukaan. Kiinnostavaa olisi pureutua esimerkiksi kysymykseen tekoälyn hyödyntämismahdollisuuksista organisaatioiden viestintäosastoilla. Toisaalta voisi olla kiinnostavaa selvittää, miten viestinnän ammattilaiset suhtautuvat paljon puhuttuun tekoälyyn ja millaisia ajatuksia viestinnän ammattilaisilla on tekoälystä ja sen käyttömahdollisuuksista? Tai miten he näkevät sen mahdollisesti muuttavan omaa rooliaan ja toimenkuvaansa organisaatioissa?

Lähteet

- Alastalo, Marja & Åkerman, Maria (2010). Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljillä. Teoksessa: Johanna Ruusuvuori, Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 372–392.
- Ambroise, Laura, Pantin-Sohier, Gaelle, Valette-Florence, Pierre & Albert, Noel (2014). From endorsement to celebrity co-branding: Personality transfer. *Journal of Brand Management*, Vol. 21, 4, 273–285.
- Arruda, William (2003). An Introduction to Personal Branding: A Revolution in the Way We Manage Our Careers. Reach Communications Consulting.
(<https://www.reachcc.com/reachdot-com.nsf/bfb4f3685c4706d2c1256ad1005d5e63/79325a245696e988c1256de000431539/Body/M2/intropersonalbrandingv3.pdf!OpenElement>). Luettu 16.9.2018.
- Aula, Pekka & Heinonen, Jouni (2011). M2 – Maineen uusi aalto. Helsinki: Talentum.
- Aula, Pekka & Mantere, Saku (2005). Hyvä yritys: Strateginen maineenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Balmer, John M. T. & Gray, Edmund R. (2003). Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, Vol. 37, 7/8, 972–997.
- Bechmann, Anja & Lomborg, Stine (2013). Mapping actor roles in social media: Different perspectives on value creation in theories of user participation. *New Media & Society*, Vol. 15, 5, 765–781.
- Brodie, Roderick J., Glynn, Mark S. & Little, Victoria (2006). The service brand and the service-dominant logic: missing fundamental premise or the need for stronger theory? *Marketing Theory* Vol. 6, 3, 363–379.
- Broom, Glen M. & Smith, George D. (1979). Testing the practitioner's impact on clients. *Public Relations Review*. Vol. 5, 3, 47–59.
- Brown, Tom, Dacin, Peter, Pratt, Michael & Whetten, David (2006). Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. *Academy of Marketing Science*, Vol. 32, 2, 99–106.
- Castells, Manuel (2009). Communication power. Oxford: Oxford University Press.
- Cornelissen, Joep, P. (2011). Corporate Communication – A Guide to Theory & Practice. 3. painos. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Davis, Lenita, Rountree, Melissa M. & Davis, Juliet A. (2016). Global Cause Awareness: Tracking Awareness Through Electronic Word of Mouth. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, Vol. 28, 3, 252–272.
- Djafarova, Elmira & Rushworth, Chloe (2017). Exploring the credibility of online celebrities' Instagram profiles in influencing the purchase decisions of young female users. *Computers in Human Behavior*, Vol. 68, 1–7.

- Dozier, David M. (1992). The organizational roles of communications and public relations practitioners. Teoksessa: Grunig, James E. (toim.) Excellence in public relations and communication management. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dozier, David M. & Broom Glen M. (2006). The Centrality of Practitioner Roles to Public Relations Theory. Teoksessa: Botan Carl H. & Hazleton Vincent (toim.) Public Relations Theory II. New York: Routledge, 137–170.
- Dreher, Sonja (2014). Social media and the world of work: A strategic approach to employees' participation in social media. Corporate Communications: An International Journal, Vol. 19, 4, 344–356.
- Edwards, Martin R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. Personnel Review, Vol. 39, 1, 5–23.
- Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri (2014). Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2008). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Tampere: Vastapaino.
- Fombrun, Charles J. & van Riel Cees B. M. (2004). Fame and Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations. New Jersey: Prentice Hall.
- Forsgård, Christina & Frey, Juha (2010). Suhde – sosiaalinen media muuttaa johtamista, markkinointia ja viestintää. Helsinki: Infor Oy.
- Foster, Carley, Punjaisri, Khanyapuss & Cheng, Ranis (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. Journal of Product & Brand Management, Vol. 19, 6, 401–409.
- Frank, Jason (2015). From engagement to empowerment – employee advocacy in the social economy. Strategic HR Review, Vol. 14, 4.
- Gelb, Betsy DuBois & Rangarajan, Deva (2014). Employee Contributions to Brand Equity. California Management Review, Vol. 56, 2, 95–112.
- Gotsi, Manto & Wilson, Alan (2001). Corporate reputation management: "Living the brand", Management Decision, Vol. 39, 2, 99–104.
- Groeger, Lars & Buttle, Francis (2014). Word-of-mouth marketing influence on offline and online communications: Evidence from case study research. Journal of Marketing Communications, Vol. 20, ½, 21–41.
- Grönroos, Christian (2009). Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro. 3. uudistettu painos.
- Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken (2003). Bringing the corporation into corporate branding. European Journal of Marketing, Vol. 37, 7–8, 1041–1064.
- Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken (2008). Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding. San Francisco: Jossey-Bass.

- Henderson, Alison & Bowley, Rachel (2010). Authentic dialogue? The role of “friendship” in a social media recruitment campaign. *Journal of Communication Management*, Vol. 14, 3, 237–257.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2007). *Tutki ja kirjoita*. 13. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2010). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hyvärinen, Matti (2017). *Haastattelun maailma*. Teoksessa: Hyvärinen, Matti, Nikander, Pirjo & Ruusuvuori, Johanna (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja, e-kirja*, 9–38.
- Ilmavirta, Hanna (2017). Työntekijälähettiläisyys B2B-organisaatioissa - työntekijöiden henkilökohtaisten sosiaalisen median verkostojen rooli organisaatioiden ulkoisen viestinnän tukena. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto. Viestintä.
- Isotalus, Pekka, Jussila, Jari & Matikainen, Janne (2018). Twitter viestintänä ja sosiaalisen median ilmiönä. Teoksessa: Isotalus, Pekka, Jussila, Jari & Matikainen Janne (toim.) *Twitter viestintänä: ilmiöt ja verkostot*. Tampere: Vastapaino. 9–30.
- Ivens, Stefan & Schaarschmidt, Mario (2015). Does reputable employee behaviour in social networks affect customers’ trust and word of mouth? An experimental study. *ECIS 2015 Completed Research Papers*. Julkaisu 84. (http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1083&context=ecis2015_cr). Luettu 19.4.2018.
- Johansson, Catrin & Ottestig, Ann T. (2011). Communication executives in a changing world. Legitimacy beyond organizational borders. *Journal of Communication Management*, Vol. 15, 2, 144–164.
- Jokinen, Heini (2017). Työntekijälähettiläisyys – Yritysten promootiota ja henkilöbrändäystä sosiaalisessa mediassa. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto. Viestintä.
- Juholin, Elisa (2009). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 5. painos. Helsinki: Infor.
- Kaihlanen, Saara (2017). Työntekijälähettiläisyys — Työntekijät brändilähettiläinä sosiaalisessa mediassa. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto. Elintarvike-ekonomia.
- Kang, Minjeong & Sung, Minjung (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors. *Journal of Communication Management*, Vol. 21, 1, 82–102.
- Kankkunen, Petteri & Österlund, Pär (2012). *Tykkäämistalous*. Helsinki: SanomaPro.
- Kapferer, Jean-Noël (2004). *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. 3. painos. Lontoo: Kogan Page.
- Kaplan, Andreas M. & Haenlein, Michael (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, Vol. 53, 1, 59–68.
- Karaduman, İlkey. (2013). The effect of social media on personal branding efforts of top level executives. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 99, 6, 465–473.

Karlsson, Fanny & Mäkinen, Sisko (2017). Mistä työntekijälähettiläät puhuvat Twitterissä? – Case: #valiojengi. Pro Gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Yhteisöviestintä.

Kelleher, Tom (2009). Conversational Voice, Communicated Commitment, and Public Relations Outcomes in Interactive Online Communication. *Journal of Communication*, Vol. 59, 1, 172–188.

Kim, Jeong-Nam & Rhee, Yunna (2011). Strategic thinking about employee communication Behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, Vol. 23, 3, 243–268.

Kuula, Arja (2011). Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Labrecque, Lauren. I., Markos, Ereni & Milne, George R. (2011). Online Personal Branding: Processes, Challenges, and Implications. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 25, 1, 37–50.

Laine, Linnea (2017). Työntekijälähettilyys sosiaalisessa mediassa: työntekijän näkökulma. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto. Markkinointi.

Lee, Yeunjae, Mazzei, Alessandra & Kim, Jeong-Nam (2018). Looking for motivational routes for employee-generated innovation: Employees' scouting behaviour. *Journal of Business Research*, Vol. 91, 286–294.

Li, Charlene & Terpening, Ed (2013). A Best Practices Report. Social Media Education for Employees: Reduce Social Media Risk and Activate Employee Advocacy for Scale – How Leading Companies Prepare Employees for Social Media Success. Altimeter Group. (<https://www.slideshare.net/Altimeter/report-social-media-education-for-employees-li-terpening>). Luettu 15.9.2018.

Lui, Siu M., Lang, Karl, L. & Kwok, Sammy, H. M. (2002). Participation Incentive Mechanisms in Peer-to-Peer Subscription Systems, In *Proc. of HICSS'02*, IEEE, Vol. 9, 302–309.

M'Zungu, Simon D. M., Merrilees, Bill & Miller, Dale (2010). Brand management to protect brand equity: A conceptual model. *Journal of Brand management*, Vol. 17, 8, 605–617.

Mangold, W. Glynn & Faulds, David J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, Vol. 52, 357–365.

MacNamara, Jim (2018). Competence, competencies and/or capabilities for public communication? A public sector study. *Asia Pacific Public Relations Journal*, Vol 19, 16–40.

Men, Linjuan R. (2014). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, Vol. 26, 3, 256–279.

Miles, Sandra J. & Mangold, W. Glynn (2014). Employee voice: Untapped resource or social media time bomb? *Business Horizons*, Vol. 57, 3, 401–411.

Morhart, Felicitas., Herzog, Walter & Tomczak, Torsten (2009). Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, Vol. 73, 5, 122–142.

- Mykkänen, Markus (2016). Communication professionals and organisational decision-making: a Finnish study of practitioner roles. Teoksessa: Romenti, Stefania, Simcic Brønn, Peggy & Zerfass, Ansgar (toim.) The management game of communication. 1. painos. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 143–161.
- Mäkinen, Marco, Kahri, Anja & Kahri, Tuomas (2010). Brändi kulmahuoneeseen! Porvoo: WSOYpro Oy.
- Pekkala, Kaisa & Luoma-aho, Vilma (2017). Looking back, looking forward: From spokespersons to employee advocates. 20TH International Public Relations Research Conference, 268–279.
- Punia, Vaishali (2018). Employer Branding: A Conceptual Framework. International Journal of Research in Advent Technology, Vol. 6, 6, 1136–1143.
- Pääkkönen, Laura (2017). Social selling, Henkilöbrändi, verkostot ja sosiaalinen media B2Bmyynnissä. Helsinki: Noblea.
- Rokka, Joonas, Karlsson, Katariina & Tienari, Janne (2014). Balancing acts: Managing employees and reputation in social media. Journal of Marketing Management, Vol. 30, 7–8, 802–827.
- Ruotsila, Jasmiina (2018). ”Siitä tulee sellainen positiivinen kierre – parhaimmillaan” Työntekijälähettelyys osana brändin vetovoimaisuuden rakentumista. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto. Organisaatioiden viestintä.
- Ruusuvuori, Johanna (2010). Litteroijan muistilista. Teoksessa: Johanna Ruusuvuori, Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 424–431.
- Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (2010). Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna (2009). Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoaarkiston julkaisuja. (<https://www.fsd.uta.fi/fi/tietoaarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>). Luettu 22.4.2018.
- Scarpi, Daniele (2010). Does size matter? An examination of small and large web-based brand communities. Journal of Interactive Marketing, Vol. 24, 1, 14–21.
- Schweitzer, Linda & Lyons, Sean (2008). The market within: A marketing approach to creating and developing high-value employment relationships. Business Horizons, Vol. 51, 555–565.
- Seeck, Hannele (2008). Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Siukosaari, Anssi (2012). Suhdetoiminta ja mediasuhteet. Teoksessa: von Hertzen, Pirjo, Melgin Elina & Åberg, Leif (toim.) Vuosisata suhdetoimintaa: yhteisöviestinnän historia Suomessa. Helsinki: Otava. 122–155.
- Smith, Brian G. (2010). Socially distributing public relations: Twitter, Haiti, and interactivity in social media. Public Relations Review Vol. 36, 4, 329–335.

Smith, Brian G., Kendall, Megan C., Knighton, Devin & Wright, Temi (2018). Rise of the Brand Ambassador: Social Stake, Corporate Social Responsibility and Influence among the Social Media Influencers. *Communication Management Review*, Vol. 3, 1, 6–27.

Steyn, Benita (2009). The Strategic Role of Public Relations Is Strategic Reflection: A South African Research Stream. *American Behavioral Scientist*, Vol. 53, 4, 516–532.

Tran, Mai An, Nguyen, Bang, Melewar, T.C. & Bodoh, Jim (2015). Exploring the corporate image formation process. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 18, 1, 86–114.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi Anneli (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

van Zoonen, Ward, van der Meer, Toni G.L.A. & Verhoeven, Joost W.M. (2014). Employees work-related social-media use: His master's voice. *Public Relations Review*, Vol. 40, 5, 850–852.

van Zoonen, Ward, Verhoeven, Joost W.M. & Vliegenthart, Rens (2016). How employees use Twitter to talk about work: a typology of workrelated tweets. *Computers in Human Behavior*, Vol. 55, 329–339.

Åberg, Leif (2012). Ammattina viestintä. Teoksessa: von Hertzen, Pirjo, Melgin, Elina & Åberg, Leif (toim.) Vuosisata suhdetoimintaa: yhteisöviestinnän historia Suomessa. Helsinki: Otava. 20–39.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

HAASTATTELU

- Oma esittely & gradu työntekijälähettilyydestä organisaatioissa, teemoina työntekijälähettilyyden määrittely, sen mahdollinen muutos & viestinnän ammattilaisen rooli työntekijälähettilyydessä
- Osallistuminen vapaaehtoista, haastattelu mahdollista keskeyttää koska vain
- Haastattelu tallennetaan litterointia varten ja voin valmiissa työssä käyttää suoria sitaatteja – haastateltavat esiintyvät työssä anonyymeina
- Säilytän haastatteluaineiston luottamuksellisesti ja hävitän sen, kun gradu julkaistaan
- Omasanaisuus ja omat näkemykset tärkeitä – saa keskeyttää ja kysyä, jos tarve

1. TAUSTA:

Kerro työnkuvastasi – mitä tehtäviisi kuuluu? Mikä roolisi on organisaatiossa?

Mikä roolisi on organisaation työntekijälähettilyydessä?

2. TYÖNTEKIJÄLÄHETILYYDEN MÄÄRITELMÄ

- Mitä työntekijälähettilyydellä organisaatiossanne tarkoitetaan?
- Miksi työntekijälähettilyyteen halutaan organisaatiossa panostaa?
 - Onko organisaatiossa paljon työntekijälähettiläinä toimivia?
 - Onko somettaminen sallittua työajalla? Onko someohjeistusta? Millainen?
 - Kaivataanko työntekijälähettilyydeltä jotain konkreettisia vaikutuksia/tuloksia? Mitä?
 - > Mitataanko sitä jotenkin? Miten?
- Onko työntekijälähettilyys mielestäsi vaikuttanut jotenkin yleisesti organisaatioviestintään? Miten?

3. TYÖNTEKIJÄLÄHETILYYDEN MAHDOLLINEN MUUTOS

- Miten kauan työntekijälähettilyyteen on panostettu organisaatiossa?
- Miten työntekijälähettilyys lanseerattiin organisaatiossa alun perin?
 - Oliko koulutuksia? Millainen koulutusten sisältö oli?
 - Käytettiinkö jotain työntekijälähettilyys-sovellusta, kuten Smarpia?
 - > Miksi? Miksi ei?
- Mitkä alkuperäiset odotukset olivat?
- Onko työntekijälähettilyys muuttunut siitä, kun se lanseerattiin organisaatiossa? Miten?
 - Mikä on toiminut?

→ Mikä ei ole toiminut?

> Miten ongelmat ratkaistiin?

→ Onko yhä koulutuksia/sparrausta? Mihin niissä nykyään keskitytään?

- Onko työntekijälähettilyyden mielestäsi kehittymässä tulevaisuudessa? Mihin suuntaan?

→ Mitä mahdollisuuksia näet sillä olevan?

→ Mitä riskejä siihen voi liittyä?

4. VIESTINNÄN AMMATILAISEN ROOLI

- Vaikuttiko työntekijälähettilyyden lanseeraus omaan rooliisi organisaatiossa? Miten?

- Onko roolisi muuttunut jotenkin organisaation työntekijälähettilyyden vuosien aikana? Miten?

- Koetko työntekijälähettilyyden vaikuttaneen jotenkin viestinnän ammatilaisen asemaan tai arvostukseen organisaation sisällä? Miten?

→ Millaisena koet työntekijälähettiläät organisaation viestinnän näkökulmasta?

> Ovatko he tärkeä osa organisaatioviestintää?

- Millaisena näet viestinnän ammatilaisen roolin tulevaisuudessa?

- Koetko organisaation työntekijälähettilyyden uhkana viestinnän ammatilaisen professo-
rille? Miksi? Miksi et?

- Entä jonkinlaisena mahdollisuutena?

→ Onko työntekijälähettilyyden tuonut tai voiko se mielestäsi tuoda jotain mahdollisuuksia
viestinnän ammatilaisen kannalta?

5. MUUTA

- Onko sinulla jotain muuta sanottavaa aiheeseen liittyen?

- Jäikö jotain sanomatta?